

**Rapport
annuel intégré
2022**



Sommaire

-
- 04 — Carte d'identité
 - 06 — Message de Jacques Aschenbroich, Président du Conseil d'administration
 - 08 — Entretien avec Christel Heydemann, Directrice générale
 - 14 — Stratégie : Lead the Future_
 - 18 — Indicateurs clés

Nos atouts

- 22 — Une gouvernance conforme aux meilleurs standards
- 26 — Un Comité exécutif au service de la nouvelle stratégie
- 28 — Une politique de rémunération tenant compte des équilibres du Groupe
- 30 — Notre modèle d'affaires
- 34 — Des tendances porteuses d'opportunités
- 38 — Des risques maîtrisés
- 44 — Un dialogue soutenu avec nos parties prenantes
- 46 — Des équipes engagées aux expertises multiples
- 48 — Une stratégie financière en ligne avec nos engagements RSE
- 50 — L'éthique, une exigence au quotidien

Nos leviers de création de valeur

- 56 — Europe
- 66 — Afrique et Moyen-Orient
- 72 — Infrastructures
- 84 — Entreprises
- 92 — Environnement
- 100 — Social

Notre impact

- 112 — Nos résultats et objectifs
 - 122 — Notre contribution à l'agenda mondial
-

Carte d'identité

Chiffre d'affaires 2022

43,5 Mds €

Collaborateurs

136 000

Clients

287 M

Clients mobile

241,9 M

Clients haut débit fixe

24,3 M

dont 13,7 millions de clients très haut débit (FTTH)

26 pays

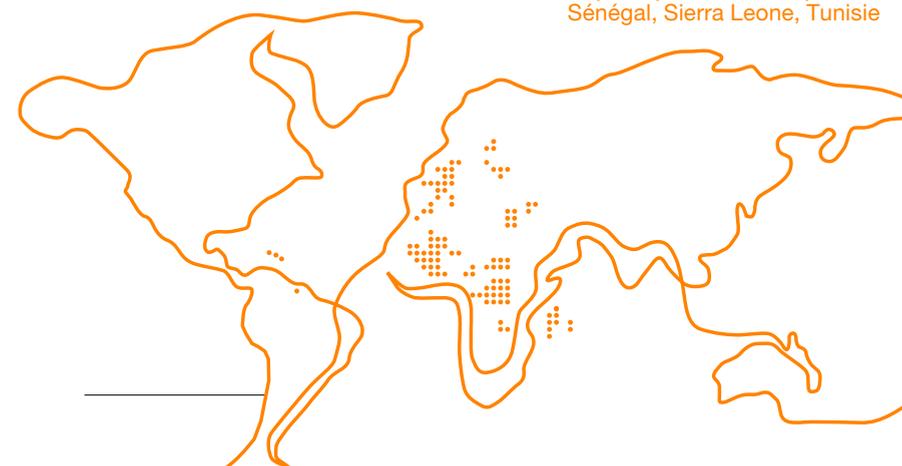
et une présence mondiale avec Orange Business

Europe

Belgique, Espagne, France, Luxembourg, Moldavie, Pologne, Roumanie, Slovaquie

Afrique et Moyen-Orient

Botswana, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée, Guinée-Bissau, Jordanie, Liberia, Madagascar, Mali, Maroc, Maurice, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Leone, Tunisie



“Face à l’ampleur des défis qui se posent aux opérateurs télécoms, le Groupe dispose d’atouts qui lui permettent d’afficher des résultats très solides.”

**Jacques Aschenbroich,
Président du Conseil d’administration**



Orange vit une période charnière de son histoire.

Face à l’ampleur des défis auxquels nous sommes confrontés – retour de l’inflation, concurrence, investissements dans des nouvelles technologies et omniprésence du régulateur en France, devant lequel Orange se doit de défendre ses droits et de rappeler les engagements que le Groupe a tenus – nous disposons des atouts technologiques et humains qui nous permettent d’afficher des résultats financiers et un bilan solides.

Ces résultats constituent un socle essentiel afin de poursuivre les investissements indispensables dans nos infrastructures – fixe et mobile – et d’améliorer jour après jour la qualité des services que nous rendons à tous nos clients.

En 2022, nous avons mis en place une nouvelle gouvernance avec la dissociation des fonctions de Président du Conseil d’administration et de Directrice générale. L’évaluation du Conseil, qui a été réalisée par un intervenant extérieur en fin d’année, montre la satisfaction unanime de ses membres sur l’évolution de cette gouvernance.

Le rôle du Conseil d’administration – que je préside – est de valider la stratégie et de vérifier sa mise en œuvre. Christel Heydemann, en tant que Directrice générale, a, quant à elle, les pouvoirs les plus larges pour piloter Orange, ce qu’elle fait avec beaucoup d’enthousiasme et d’énergie, et relever avec succès les défis du XXI^e siècle.

Depuis l’été 2022, le comité stratégie et technologie s’est réuni à quatre reprises pour préparer un séminaire stratégique qui s’est tenu en début d’année 2023 : ce travail a permis au Conseil d’administration de préparer et de valider le plan stratégique Lead the Future proposé par la Directrice générale.

Ce plan, présenté aux actionnaires et aux salariés du Groupe le 16 février 2023, vise à capitaliser sur nos forces : les infrastructures et les services de connectivité, qui sont des biens essentiels pour tous nos clients.

J’ai toute confiance en Christel et ses équipes, de même qu’en l’ensemble des salariés d’Orange, pour que la mise en œuvre du plan stratégique soit un succès qui bénéficiera à l’ensemble de nos parties prenantes, de nos salariés, de nos clients et de nos actionnaires.

Entretien

“Grâce à la mobilisation de ses équipes, Orange prouve au quotidien sa résilience et sa capacité à s’adapter rapidement aux évolutions du marché.”

Christel Heydemann, Directrice générale



En avril 2022, vous preniez la direction générale du Groupe : quel bilan dressez-vous de cette première année ?

Christel Heydemann : Durant ces douze mois, j'ai constaté sur le terrain l'engagement de toutes nos équipes, partout où nous sommes présents, pour fournir des services numériques essentiels aux populations. Cette mobilisation de tous les instants constitue la principale force d'Orange, grâce à laquelle le Groupe prouve au quotidien sa résilience, sa force d'adaptation face aux évolutions de notre marché, et sa capacité à continuer de servir nos clients en dépit de contextes sécuritaires parfois difficiles, en Europe et en Afrique. Je suis fière du travail accompli et de notre engagement collectif, qui nous ont permis d'atteindre l'ensemble de nos objectifs financiers.

Je suis très satisfaite de la nouvelle gouvernance mise en place à la tête de l'entreprise et du tandem complémentaire que nous formons avec Jacques Aschenbroich, avec qui nos échanges sont réguliers et constructifs.

Quel est le contexte de marché ?

C. H. : Cette année a été difficile pour l'industrie des télécoms, en particulier en raison du retour de l'inflation en Europe. Nous sommes confrontés à une situation complexe et paradoxale, dans laquelle la concurrence et la réglementation exercent une forte pression sur la rentabilité de nos activités tandis que les investissements dans les infrastructures numériques n'ont jamais été aussi essentiels.

Avec la pandémie, les dernières années ont remis en lumière le rôle vital des télécoms et la dimension absolument essentielle de la connectivité dans notre quotidien, comme dans celui des entreprises. Le trafic sur nos réseaux a explosé et de nouveaux enjeux ont émergé comme la sécurité, la souveraineté ou encore la résilience des infrastructures. Pour répondre à ces défis, il est essentiel de continuer à innover et à créer de la valeur économique, environnementale, sociale et sociétale pour l'ensemble de nos parties prenantes, en ligne avec notre raison d'être : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ».

Vous plaidez pour que les « Big Tech » participent au financement des infrastructures : en quoi cet enjeu est-il crucial ?

C. H. : Cinq acteurs occupent plus de 50 % et jusqu'à 80 % de la bande passante de nos réseaux à certaines heures de la journée, et on estime que le trafic devrait continuer de croître de 30 % par an, générant des investissements dans nos réseaux. Pourtant,

“Avec Lead the Future, nous positionnerons Orange en tant que leader des télécoms en nous inscrivant dans un cycle de croissance et de création de valeur durable.”

seuls les opérateurs télécoms supportent les coûts économiques, énergétiques et environnementaux liés à l'explosion du trafic sur les réseaux sans que les cinq grands « générateurs de trafic » n'incluent dans leur modèle économique les coûts qu'ils induisent. Un rééquilibrage est nécessaire pour préserver l'avenir du développement des réseaux, tout en respectant le principe d'un internet neutre et ouvert.

Dans le cas particulier de la France, quelles sont vos attentes à l'égard du régulateur ?

C. H. : En France, comme dans tous les pays où nous sommes présents, nous travaillons en étroite collaboration avec le régulateur. Nous attendons de ce dernier une position juste et équilibrée afin de pouvoir construire, avec l'ensemble des acteurs, un cadre permettant d'offrir le meilleur service aux Françaises et aux Français. Cela exige de tenir compte de toutes les réalités, en particulier les réalités économiques, pour assurer le juste financement des infrastructures.

Je voudrais rappeler que si la France compte aujourd'hui parmi les pays les plus fibrés d'Europe, c'est en grande partie grâce à Orange. Compléter le déploiement de la fibre sur l'ensemble du territoire impose de continuer à construire collectivement un modèle économique viable. Nous devons en parallèle travailler pour préparer le chantier du décommissionnement du cuivre. En effet, si ce réseau se vide avec la bascule de nos clients vers la fibre, il est encore essentiel pour des millions de personnes, ce qui pose la question du coût de sa maintenance.

Début 2023, vous avez présenté Lead the Future, un nouveau plan stratégique. Comment va-t-il permettre d'améliorer la création de valeur par le Groupe ?

C. H. : Nous avons conçu Lead the Future en lien étroit avec la nouvelle équipe dirigeante et le Conseil d'administration pour projeter Orange dans l'avenir. Ce plan vise à capitaliser sur nos nombreuses forces, au premier rang desquelles nos infrastructures ainsi que les services de connectivité que nous fournissons quotidiennement à des millions de clients. C'est pourquoi nous irons chercher toute la valeur qui existe sur notre cœur de métier. Les premiers jalons ont été posés en 2022 avec les projets de vente d'OCS, de consolidation de nos activités en Belgique et, nous l'espérons, bientôt en Espagne, ainsi que des acquisitions ciblées, par exemple dans la cybersécurité. Avec Lead the Future, nous positionnerons Orange en tant que leader des télécoms sur nos marchés en nous inscrivant dans un cycle de croissance et de création de valeur durable.

“La demande en connectivité n’a jamais été aussi élevée et nos réseaux sont incontournables pour y répondre.”

La force d’Orange repose notamment sur ses réseaux fibre et mobile : quelle place occupent-ils dans Lead the Future ?

C. H. : La qualité de nos réseaux, dans l’ensemble des pays où nous sommes présents, constitue un axe de différenciation majeur. Contrairement à d’autres opérateurs, nous avons fait le choix d’investir très tôt dans la fibre optique, en France et en Europe. Un pari gagnant, puisque la demande en connectivité n’a jamais été aussi élevée et que nos réseaux sont incontournables pour y répondre. Nous poursuivrons donc leur développement et leur modernisation, tout en travaillant sur les nouveaux usages qu’ils permettent. Nous optimiserons aussi leur gestion afin de gagner en efficacité opérationnelle et environnementale.

Orange Business Services devient Orange Business : que signifie ce changement de nom ?

C. H. : Le marché entreprises est difficile pour tous les opérateurs télécoms qui doivent faire face à la décroissance de leurs principales sources de revenus en raison des mutations technologiques rapides. Les conséquences financières sont importantes, et nous poussent à nous transformer en profondeur pour retrouver le chemin d’une croissance rentable sur ce segment. C’est ma priorité depuis le premier jour et de nombreuses actions ont déjà été engagées. La priorité est de nous simplifier, que ce soit dans nos offres et nos méthodes de travail, et de bénéficier de la puissance de la marque Orange. C’est pourquoi nous avons renommé Orange Business Services en Orange Business pour marquer notre volonté d’être plus simples, plus proches de nos clients, plus digitaux. Nous entendons nous positionner comme le leader des solutions de connectivité de nouvelle génération. Nous continuerons aussi d’accélérer dans la cybersécurité, où notre ambition est de croître plus rapidement que le marché.

Le plan stratégique s’accompagne de la mise en place d’un nouveau modèle d’entreprise. En quoi consiste-t-il ?

C. H. : Devant la multiplicité des défis auxquels nous faisons face simultanément, notre réussite dépendra de notre capacité à construire un nouveau modèle d’entreprise autour de trois maîtres mots : performance, excellence et confiance. Nous mettrons l’accent sur l’exécution et la simplification de notre organisation, en passant entre autres par plus de mutualisation des fonctions support et par un pilotage

plus transverse des projets. À tous les niveaux, nous placerons aussi l’expertise des femmes et des hommes d’Orange au cœur de notre stratégie. Nous prendrons également toutes nos responsabilités pour évoluer vers un modèle « ESG by design », en agissant sur chacune des dimensions environnementales, sociales et sociétales. Notre plan stratégique a vocation à faire résonner notre raison d’être et fixe des objectifs ambitieux en matière d’environnement et d’inclusion numérique. Ainsi, en 2030, nous aurons réduit de 45 % nos émissions de CO₂ par rapport à 2020, sur les scopes 1, 2, et 3. Nous serons aussi acteurs pour bâtir une société de confiance, un enjeu chaque jour plus central dans l’adoption des nouvelles technologies.

Quelles sont les orientations prises en matière de gestion des talents ?

C. H. : Notre industrie est en perpétuelle évolution, ce qui entraîne une transformation rapide et profonde de nos métiers. Le développement des talents sera clé dans notre capacité à exécuter notre stratégie. Nous devons adapter nos compétences à nos besoins, et accompagner les équipes face à ces mutations, dans un discours de bienveillance et de vérité. Nous mettrons aussi en place des politiques RH différenciées pour nous adapter à toutes les réalités et à la diversité croissante de nos métiers, en poursuivant toujours l’objectif de fournir le meilleur service à nos clients.

Comment l’innovation va-t-elle nourrir le développement du Groupe ?

C. H. : Notre capacité d’innovation est clé pour enrichir les services de connectivité dans le domicile ou en mobilité et les services aux entreprises et aux opérateurs. Nous travaillons à la fois pour porter des innovations de rupture sur notre cœur de métier – les réseaux de demain ou la relation client augmentée par exemple –, pour soutenir le développement d’écosystèmes mondiaux et pour développer une innovation à impact positif pour nos clients et la société.

Quels principes guideront l’action d’Orange pour l’année à venir ?

C. H. : Nous appliquerons dès cette année les trois maîtres mots de notre nouveau modèle d’entreprise : performance, excellence et confiance ! Nous travaillerons tous ensemble pour aller capter le plus de valeur sur notre cœur de métier, pour nous transformer là où nous en avons besoin et pour accélérer sur nos relais de croissance. Servir nos clients et avoir des salariés engagés restent nos priorités ! ■

Lead the Future

Orange a lancé en février 2023 un nouveau plan stratégique.

Son ambition : valoriser l'excellence du Groupe dans son cœur de métier et croître durablement en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Avec Lead the Future, Orange entend tirer parti de la qualité de ses infrastructures pour augmenter la satisfaction de ses clients, repositionner ses activités BtoB, accélérer sa croissance dans la cybersécurité et renforcer sa position en Afrique et au Moyen-Orient.

— Le plan stratégique Lead the Future a été conçu pour projeter Orange dans l'avenir et tirer parti de la qualité de ses fondamentaux. Ceux-ci font du Groupe un acteur unique sur le marché des télécoms alors que les défis structurels et conjoncturels rencontrés par l'industrie des télécommunications se multiplient (cf. pages 34-37).

Partout dans le monde, les besoins en connectivité et services numériques augmentent. Cette explosion des usages s'accompagne d'exigences de plus en plus fortes de la part des clients vis-à-vis des opérateurs qui doivent, dans le même temps, répondre à une concurrence et une réglementation accrues. Aujourd'hui, les acteurs des télécommunications doivent rentabiliser les investissements massifs effectués ces dernières années pour moderniser les réseaux.

Avec Lead the Future, Orange se donne les moyens de répondre à ces enjeux en s'appuyant sur son cœur de métier : les solutions de télécommunications. Pionnier de la fibre, Orange capitalisera sur son leadership européen – en particulier en France, terre d'excellence du Groupe – mais aussi sur sa présence dans 26 pays dans le monde, notamment en Afrique et au Moyen-Orient. Orange entend devenir un leader européen sur le marché de la cybersécurité et poursuivra la repositionnement de ses activités BtoB pour répondre au plus près des attentes de ses clients. Ce plan s'accompagne de la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise, plus efficace, responsable et durable.

Chacune des décisions d'Orange restera guidée par sa raison d'être, la boussole de toutes ses actions.

Renforcer notre excellence client

Orange est leader du déploiement de la fibre en Europe, avec près de 46 millions de prises FTTH déployées en propre à fin 2022. Son avance en matière de déploiement de la fibre, de la 4G et de la 5G, déjà largement commercialisées, permet au Groupe de proposer une connectivité fiable et sécurisée au plus grand nombre. Orange entend aujourd'hui présenter une offre satellitaire nouvelle génération, afin de faire bénéficier ses clients particuliers et entreprises les plus isolés d'une expérience très haut débit.

L'excellence du réseau que nous avons déployé, allée à une utilisation accrue de la data et de l'intelligence artificielle (IA), nous permettra d'apporter à chacun de nos clients une solution de connectivité personnalisée, articulant canaux digitaux et humains.

Enfin, nous nous appuierons sur l'expertise de nos équipes dédiées à l'innovation pour construire les nouveaux services et usages numériques, tels que les réseaux d'entreprises à la demande ou encore le wifi du futur à la maison.



Capitaliser sur nos infrastructures

Orange entend poursuivre ses investissements afin de renforcer son leadership sur les réseaux, dans un cadre financier responsable. Le Groupe s'appuiera notamment sur des partenariats stratégiques afin de partager les efforts financiers.

Il vise ainsi le déploiement de 5 millions de prises fibre supplémentaires en Europe et 2 millions dans la zone Afrique et Moyen-Orient d'ici à 2025. Sur le réseau mobile, Orange accélérera la valorisation de ses infrastructures passives en améliorant le taux de location des opérateurs tiers sur les sites détenus par Totem, la TowerCo européenne du Groupe. Il poursuivra la modernisation des réseaux vers le très haut débit avec le décommissionnement du réseau cuivre en France et de la 2G et 3G en Europe d'ici à 2030. En Afrique et au Moyen-Orient, Orange continuera de déployer les réseaux fixe et mobile afin d'accompagner la solide croissance de ses résultats dans la zone.

Enfin, il mettra en place un nouveau modèle de gestion de ses réseaux pour optimiser leur efficacité, leur résilience et leur performance.



Repositionner notre activité BtoB et développer nos activités de cybersécurité



Orange transforme en profondeur son modèle afin de s'adapter à la nouvelle donne d'un marché remis en question par des ruptures technologiques telles que la virtualisation des réseaux et l'utilisation croissante des outils collaboratifs sur le cloud.

Ainsi, Orange Business Services évolue et devient Orange Business. Ce nouveau nom incarne la simplification qui irrigue son plan de transformation. Orange Business entend se positionner comme leader des solutions de connectivité de nouvelle génération. Cette ambition s'appuie notamment sur son expertise reconnue dans le domaine des solutions de connectivité sécurisées et de confiance, un recentrage de son portefeuille d'offres, une évolution de son modèle d'entreprise et un programme d'envergure d'optimisation des coûts.

Le Groupe se donne également pour objectif de devenir un leader européen sur le marché en forte croissance de la cybersécurité et vise un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros d'ici à 2025. Orange Cyberdefense poursuivra sa croissance organique et sa stratégie d'acquisitions ciblées, accélérera sur le marché des professionnels et des PME, et s'ouvrira à de nouveaux marchés tels que le BtoC.

Poursuivre notre croissance en Afrique et au Moyen-Orient



La zone Afrique et Moyen-Orient est un important moteur de croissance pour le Groupe. Il y a obtenu des performances remarquables, avec une hausse de 25 % de ses revenus en trois ans. Orange entend capitaliser sur ces résultats pour tirer parti du potentiel de ce marché porté, notamment, par la croissance démographique et l'augmentation des usages numériques. Le Groupe se donne ainsi pour ambition d'atteindre une croissance moyenne de 7 % par an de chiffre d'affaires entre 2022 et 2025.

Opérateur télécom d'une personne sur dix en Afrique, Orange y poursuivra ses investissements dans le déploiement de ses réseaux fixe et mobile. Le Groupe accélérera aussi la transformation d'Orange Money pour pivoter vers un modèle de plateforme offrant, au-delà du transfert et du paiement, de nouveaux services digitaux. Cette plateforme sera proposée à toutes et tous, clients d'Orange ou non, dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Son ancrage local est une fierté et une force que le Groupe continuera de développer, en particulier avec ses Orange Digital Centers, un écosystème innovant et gratuit de centres d'accompagnement et de développement des compétences numériques.

Développer un nouveau modèle d'entreprise

Le succès de Lead the Future sera également lié au développement d'un modèle d'entreprise plus efficace, responsable et durable. Cette transformation s'appuie sur trois principes : la performance, l'excellence et la confiance.

1. Performance

Pour une organisation toujours plus efficace, Orange vise à clarifier les rôles et le fonctionnement de ses instances dirigeantes. Il souhaite améliorer son efficacité opérationnelle à travers notamment la simplification des processus, de plus fortes synergies et un partage renforcé des savoir-faire entre les différentes entités du Groupe. Il poursuivra par ailleurs ses efforts de maîtrise des coûts : avec le plan d'efficacité Scale Up, Orange a déjà réalisé à fin 2022, et en cumul depuis début 2020, plus de 700 millions d'euros d'économies nettes. Le Groupe se fixe pour objectif d'économiser 600 millions d'euros supplémentaires d'ici à 2025. Enfin, la prise en compte des enjeux environnementaux dans la conception et l'opération de ses réseaux, produits et services est indispensable à la performance et la résilience de son nouveau modèle d'entreprise.

2. Excellence

L'expertise des femmes et des hommes d'Orange est inscrite dans son ADN. Le développement des talents est déterminant dans la mise en œuvre de Lead the Future, notamment vers les nouveaux métiers de la data, de l'intelligence artificielle, du cloud et de la cybersécurité. L'excellence des compétences d'Orange sera clé pour améliorer la satisfaction des clients et demeurer l'opérateur le plus recommandé.

3. Confiance

La confiance est au cœur de la raison d'être d'Orange. Elle est la garantie de sa performance économique, sociale et environnementale. Son leadership en matière de cybersécurité, la promotion d'une utilisation éthique de l'IA et des données, et la sensibilisation au numérique responsable, notamment, permettront au Groupe de continuer à œuvrer à une société de confiance. Orange maintient son objectif d'atteindre le net zéro carbone d'ici à 2040 et prend l'engagement supplémentaire de réduire de 45 % ses émissions de CO₂ sur les scopes 1, 2 et 3 d'ici à 2030 par rapport à 2020, en s'appuyant notamment sur le développement de l'économie circulaire.



Indicateurs clés

Nombre de clients

287 M



Chiffre d'affaires

43,5 Mds €



Résultat d'exploitation

4,8 Mds €



Cash-flow des activités télécoms

3,1 Mds €



Nombre de prises FTTH (Fiber to the Home) déployées en propre dans le monde

49,1 M



Nombre de clients 4G en Afrique et au Moyen-Orient

52,6 M



Nombre de clients actifs Orange Money

29,1 M



Chiffre d'affaires d'Orange Cyberdefense

977 M €



Part des services IT dans le chiffre d'affaires d'Orange Business

44,0 %



Taux de collecte des mobiles usagés par l'Europe

23,1 %



Émissions de CO₂ scopes 1 et 2 (en million de tonnes)

1,24 Mt



Consommation d'électricité d'origine renouvelable

37,8 %



Pourcentage de femmes dans les réseaux de management

33,1 %



Valorisation de la marque Orange (Top 100 BrandZ)

18,7 Mds USD



* Données à base comparable.
** Données historiques publiées.

Nos atouts

Orange dispose de nombreuses forces sur son marché. Parmi elles : son modèle d'affaires, créateur de valeur, ses équipes, expertes et engagées, ses modes de financement, diversifiés et durables, et son éthique des affaires, garante de la confiance accordée par ses clients et partenaires.



Une gouvernance conforme aux meilleurs standards

Orange dispose depuis 2022 d'une gouvernance dissociée : Jacques Aschenbroich, administrateur indépendant et Président non exécutif, organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, tandis que Christel Heydemann assure la Direction générale du Groupe. Ce mode de gouvernance contribue à garantir le respect des principes de séparation des pouvoirs et d'indépendance du Conseil d'administration.

L'équilibre des expertises au service de la raison d'être et de la stratégie

— À fin 2022, le Conseil d'administration comptait 15 membres mandatés pour quatre ans. Sa composition assure une répartition équilibrée des compétences fonctionnelles et des expertises nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie et de la raison d'être d'Orange. Sept de ses membres sont qualifiés d'administrateurs indépendants, soit une proportion conforme aux recommandations du code Afep-Medef. Avec la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directrice générale, adoptée en 2022, Orange dispose ainsi d'une gouvernance profondément renouvelée, en ligne avec les meilleurs standards.

Diversité et équilibre des compétences au sein du Conseil (au 15 février 2023)

Cartographie réalisée par un consultant externe auprès des 15 membres du Conseil d'administration

Expertise stratégique

■■■■■■■■■■ 12 Télécoms/technologie/digital/média
■■■■■■■■■■ 6 Banque/finance
■■■■■■■■■■ 4 Industrie
■■■■■■■■■■ 5 Retail/distribution

Expérience internationale

■■■■■■■■■■ 12 Europe (dont France)
■■■■■■■■■■ 9 Amérique
■■■■■■■■■■ 5 Asie
■■■■■■■■■■ 7 Afrique/Moyen-Orient

Expertise fonctionnelle

■■■■■■■■■■ 11 RH & enjeux humains
■■■■■■■■■■ 9 Fusions & acquisitions et relations investisseurs
■■■■■■■■■■ 8 Finance/audit/comptabilité/risques
■■■■■■■■■■ 8 Direction générale
■■■■■■■■■■ 2 Production/supply chain
■■■■■■■■■■ 6 Environnement réglementaire et régulateur
■■■■■■■■■■ 10 Juridique/compliance/gouvernance/éthique
■■■■■■■■■■ 10 RSE & développement durable (dont « climat et environnement » : 4)
■■■■■■■■■■ 7 Commerce/marketing
■■■■■■■■■■ 8 Innovation & technologie

Les travaux du Conseil d'administration en 2022

— Le Conseil d'administration se prononce sur les grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, environnementales, financières et technologiques du Groupe et veille à leur bonne exécution par la Direction générale. Le Conseil s'est réuni 13 fois en 2022 et a affiché une assiduité collective de 95,1 %. Il a notamment mis en œuvre les nouvelles modalités d'organisation de la gouvernance du Groupe. Il a examiné les conséquences de la guerre en Ukraine sur les activités du Groupe et pour ses équipes situées en Russie et dans les pays limitrophes du conflit où le Groupe est opérateur (Pologne, Slovaquie, Roumanie, Moldavie), et débattu des répercussions de la crise européenne de l'énergie. Il a étudié le projet de rapprochement entre Orange Espagne et MásMóvil et s'est prononcé en faveur de la participation à la procédure d'enchères en Espagne sur la bande des 26 GHz, dernier spectre 5G non encore attribué. Le Conseil a par ailleurs autorisé la cession de l'intégralité du capital d'Orange Studio et de la participation d'Orange dans OCS au groupe Canal+ et la prolongation des accords relatifs à la joint-venture BuyIn, détenue à 50 % par Orange et à 50 % par Deutsche Telekom.

L'appui de trois comités spécialisés

— Trois comités pré-examinent et appuient les travaux du Conseil d'administration en formulant des propositions, recommandations et avis dans leurs domaines de compétence respectifs : le comité d'audit, le comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE) et le comité stratégie et technologie (CST). Présidés chacun par un administrateur indépendant, ils comptent au moins un administrateur représentant les salariés et un administrateur représentant la sphère publique.

Principaux travaux des comités en 2022

Comité d'audit

- Reporting financier (comptes annuels et semestriels, résultats trimestriels, budget Groupe)
- Contrôle interne et gestion des risques, déontologie
- Gestion de la dette et des liquidités
- Projets de développements, notamment en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, et plan stratégique
- Honoraires et conditions d'intervention des commissaires aux comptes

Comité stratégie et technologie

- Examen des grands chantiers préparatoires à la définition du nouveau plan stratégique
- Examen des grands programmes d'investissement pluriannuels et des grands partenariats technologiques
- Étude des objectifs du Groupe poursuivis en matière d'innovation et de recherche, et leur valorisation concernant les produits, services ou usages

Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale

- Définition de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux et de la rémunération des membres du Conseil
- Gouvernance et fonctionnement du Conseil
- Veille et examen d'une liste de profils pour se préparer à tout remplacement nécessaire au sein du Conseil
- Examen des orientations de la politique RSE du Groupe et suivi de sa mise en œuvre : raison d'être, enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, éthique et conformité, etc.
- Suivi de l'évolution des indicateurs du baromètre salarié et de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale

Conseil d'administration

Au 15 février 2023

- | | |
|--|---|
| <p>1. Jacques Aschenbroich
Président, administrateur indépendant</p> <p>2. Christel Heydemann
Directrice générale, administratrice</p> <p>3. Valérie Beaulieu
Administratrice indépendante</p> <p>4. Stéphanie Besnier
Administratrice représentant l'État</p> <p>5. Alexandre Bompard
Administrateur indépendant</p> <p>6. Thierry Chatelier
Administrateur représentant les salariés actionnaires</p> <p>7. Sébastien Crozier
Administrateur représentant les salariés</p> <p>8. Vincent Gimeno
Administrateur représentant les salariés</p> | <p>9. Anne-Gabrielle Heilbronner
Administratrice indépendante, présidente du CGRSE</p> <p>10. Anne Lange
Administratrice élue sur proposition de l'État</p> <p>11. Bernard Ramanantsoa
Administrateur indépendant, président du comité d'audit</p> <p>12. Frédéric Sanchez
Administrateur indépendant, président du CST</p> <p>13. Jean-Michel Severino
Administrateur indépendant</p> <p>14. Thierry Sommelet
Administrateur représentant Bpifrance Participations</p> <p>15. Magali Vallée
Administratrice représentant les salariés</p> |
|--|---|

45 %
de femmes

55 %
d'hommes

63,6 %
Taux d'indépendance

Pourcentages établis hors administrateurs représentant les salariés et représentant les salariés actionnaires.

4,1 ans
Ancienneté moyenne

55,9 ans
Âge moyen



Un Comité exécutif au service de la nouvelle stratégie

Le Comité exécutif d'Orange assure le pilotage de l'activité du Groupe. Depuis début 2023, il porte le déploiement de Lead the Future, le nouveau plan stratégique d'Orange.

— Placé sous l'autorité de la Directrice générale, Christel Heydemann, depuis sa prise de fonction en avril 2022, le Comité exécutif coordonne la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe.

Une nouvelle dynamique stratégique

— Au cours de l'année 2022, le Comité exécutif s'est tout particulièrement engagé dans la préparation de Lead the Future, le nouveau plan stratégique d'Orange. Son objectif : valoriser les forces du Groupe dans son cœur de métier et croître durablement en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Depuis le lancement de Lead the Future, le Comité exécutif est pleinement mobilisé pour conduire sa mise en œuvre et faire face aux défis conjoncturels et structurels rencontrés par le secteur.

Une équipe dirigeante renouvelée

— Pour accompagner les évolutions liées au nouveau plan stratégique, le Comité exécutif d'Orange a vu sa composition renouvelée : plus de la moitié de ses membres ont pris leurs fonctions au cours des 12 derniers mois. Une nouvelle division, Orange Wholesale, a été créée en février 2023 pour porter les ambitions du Groupe dans le domaine des infrastructures et des réseaux internationaux, et valoriser les actifs du Groupe sur les marchés de revente en gros de produits et de services à des opérateurs tiers. Rattachée à la Direction générale, une équipe a également été mise en place afin de piloter la transformation en cours de notre modèle d'entreprise pour le rendre plus efficace, responsable et durable.



Christel Heydemann,
Directrice générale

Au 3 avril 2023



Jean-François Fallacher,
Directeur exécutif,
CEO d'Orange France



Fabienne Dulac,
Directrice exécutive
Transformation



Hugues Foulon,
Directeur exécutif,
CEO d'Orange
Cyberdefense



Nicolas Guérin,
Secrétaire général
du Groupe et
Secrétaire du Conseil
d'administration



Jérôme Hénique,
Directeur exécutif,
CEO d'Orange
Afrique et Moyen-Orient
(OMEA)



Caroline Guillaumin,
Directrice exécutive
de la Communication



Mari-Noëlle Jégo-Laveissière,
Directrice exécutive,
CEO d'Orange en
Europe (hors France)



Vincent Lecerf,
Directeur exécutif
en charge des
Ressources Humaines



Alette Mousnier-Lompré,
Directrice exécutive,
CEO d'Orange
Business



Élisabeth Tchoungui,
Directrice exécutive
en charge de la
Responsabilité
sociétale d'entreprise



Michaël Trabbia,
Directeur exécutif,
CEO d'Orange
Wholesale, et
Chief Technology
& Innovation Officer*



Jean-Michel Thibaud,
Directeur exécutif
Finances, Performance
et Développement,
par intérim**

* Nomination de Bruno Zerbib en tant que Chief Technology & Innovation Officer à partir du 1^{er} juin 2023.
** Nomination de Laurent Martinez en tant que Directeur exécutif en charge des Finances, de la Performance et du Développement à partir du 1^{er} septembre 2023.

Une politique de rémunération tenant compte des équilibres du Groupe

La politique de rémunération des dirigeants d'Orange constitue un outil de management visant à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise. Elle répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes notamment en matière de transparence, de lien avec la performance et de respect des engagements RSE.

Directrice générale

Composition de la rémunération due au titre de l'exercice 2022

(à partir du 4 avril)



34 %	Rémunération fixe annuelle
32 %	Rémunération variable annuelle
27 %	Rémunération variable pluriannuelle
7 %	Plan de retraite à cotisations définies

Critères et pondérations

pour la rémunération variable annuelle cible 2022

Critères financiers



15 %	Croissance organique du chiffre d'affaires
15 %	Cash-flow organique des activités télécoms
20 %	EBITDAaL

Critères extra-financiers



17 %	Qualité de service BtoC et BtoB
33 %	Performance sociale

pour la rémunération variable pluriannuelle cible
Plan d'actions de performance 2022-2024

Indicateurs de performance



30 %	Total shareholder return (TSR)*
50 %	Cash-flow organique des activités télécoms
20 %	Indicateur composite RSE (diminution des émissions de CO ₂ pour 10 % et taux de féminisation dans les réseaux de management pour 10 %)

* Rendement global pour l'actionnaire.

Une politique de rémunération équilibrée et mesurée

— Chaque année, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux d'Orange est examinée par le Conseil d'administration sur recommandation du comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE). Elle est aussi soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre du « say-on-pay ». Le déploiement de notre stratégie de responsabilité sociale et environnementale se traduit par l'intégration de critères de performance extra-financière dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif. Ces critères couvrent des thèmes sociaux – féminisation des réseaux de management, accès à la formation, baromètre salarié – et environnementaux – émissions de CO₂.

Les trois piliers de la rémunération des dirigeants

Rémunération fixe

— Elle est déterminée sur la base du niveau et de la complexité de leurs responsabilités, de l'expérience et du parcours des dirigeants mandataires sociaux et d'analyses de marché pour des fonctions comparables. Des études sont périodiquement préparées avec l'aide d'un cabinet spécialisé afin de s'assurer de la compétitivité des niveaux et structures de rémunération par rapport aux entreprises comparables en taille et en complexité.

Rémunération variable

— Elle a pour objectif d'inciter les dirigeants mandataires sociaux à atteindre les objectifs annuels de performance qui leur sont fixés par le Conseil d'administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La part variable repose sur des niveaux de performance intégrant une pondération équilibrée entre critères financiers (50 %) et extra-financiers (50 %). Au titre de l'exercice 2022, cette partie variable représentait 100 % du salaire fixe de la Directrice générale pouvant surperformer à 150 %.

Actions de performance

— Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient de l'attribution d'actions de performance dans le but de les inciter à contribuer à la création de valeur à moyen et long terme et de répondre aux attentes des actionnaires. Cette attribution est encadrée par le plan conditionné de rémunération variable pluriannuelle (long term incentive plan ou LTIP). La performance est mesurée sur une période de trois ans. Le dispositif repose sur des critères qui tiennent compte de la contribution directe des dirigeants à la performance long terme et globale de l'entreprise. Ce dispositif bénéficie aux membres du Comité exécutif et des réseaux de cadres « exécutifs » et « leaders ».

En complément de ces trois piliers, la rémunération des dirigeants comporte un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies pour la Directrice générale et, le cas échéant, des avantages en nature (voiture de fonction, bilan de santé, etc.).

Notre modèle d'affaires

Construire, déployer et mutualiser les infrastructures du numérique

Opérer les réseaux fixe et mobile

Commercialiser des services de connectivité et des services financiers, IT et de cybersécurité



Notre raison
d'être
Orange est
l'acteur de
confiance
qui donne
à chacune
et à chacun
les clés
d'un monde
numérique
responsable.

Ressources

Talents

136 000 collaborateurs
8 000 dédiés à la recherche et à l'innovation dont **680** chercheurs
2 700 experts en cybersécurité
33,1 % de femmes dans les réseaux de management

Actifs industriels

Fibre : **64,9 M** de foyers raccordables au FTTH dans le monde dont **45,9 M** de prises déployées en propre par Orange en Europe
70 000 tours mobiles dans le monde et participation dans **450 000 km** de câbles sous-marins
4G : près de **99 %** de la population couverte en moyenne dans nos **8** pays européens et **17** pays couverts en Afrique et au Moyen-Orient
5G disponible dans **7** pays d'Europe et **1** pays d'Afrique
32 centres de détection des cybermenaces dans le monde
3 % des achats d'équipements ITN* en reconditionné

Atouts commerciaux

18,7 Mds USD : la valorisation de la marque Orange en 2022 (classement BrandZ)
4 900 boutiques dans le monde et **1,5 M** de revendeurs en Afrique et au Moyen-Orient
43 400 collaborateurs au contact de nos clients
50 % des demandes de support client traitées via le digital
1,8 % de terminaux mobiles reconditionnés vendus en Europe

Socle financier

35 Mds€ de capitaux propres
7,64 % d'actionnaires salariés et anciens salariés
1,93 x : un ratio d'endettement maîtrisé
500 M€ d'obligations durables émises en 2022

Fournisseurs et partenaires

37,8 % d'électricité d'origine renouvelable dans la consommation électrique du Groupe
96 % des fournisseurs engagés au respect du code de conduite (ESG)
BuyIn, coentreprise Orange/Deutsche Telekom pour optimiser les achats stratégiques et durables

Valeur créée

Un employeur majeur et responsable

11 900 recrutements en CDI en 2022
85 % des collaborateurs se déclarent fiers de travailler chez Orange
91 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation en 2022

Un opérateur essentiel

N°1 pour la qualité du réseau mobile en France pour la **12^e année** consécutive (Arcep) Leadership européen sur la fibre avec **12,9 M** de clients et sur la convergence avec **11,6 M** de clients
29,1 M de clients actifs Orange Money
2 M de clients Orange Bank en Europe
45 000 sites malveillants bloqués par an

Une innovation responsable et ouverte

5 chaires de recherche financées
Certifié GEEIS-AI pour une intelligence artificielle inclusive
17 Orange 5G Lab
53 start-up soutenues par Orange Ventures depuis 2015 dont **7** nouvelles en 2022

Une performance financière solide

43,5 Mds € de chiffre d'affaires
13 Mds € d'EBITDAaL
4,8 Mds € de résultat d'exploitation
3,1 Mds € de cash-flow organique des activités télécoms
2,2 Mds € de dividendes versés

Un impact environnemental maîtrisé

20,8 % de réduction d'émissions de CO₂ entre 2015 et 2022 (scopes 1 et 2)**
23,1 % : taux de collecte des mobiles usagés par l'Europe

Un progrès vers l'égalité numérique

1 M de bénéficiaires d'ateliers et de formations au numérique depuis 2021
23 pays proposent un appareil mobile abordable permettant l'accès à internet
4 pays proposent une offre sociale en Europe
18 Orange Digital Centers

Une collaboration responsable et éthique

549 plans d'actions correctifs menés à la suite d'audits RSE dans le cadre de la JAC***
17 M € d'achats auprès du secteur protégé par Orange SA

* IT & Networks : réseaux et systèmes d'information.

** Données à base comparable.

*** Joint Alliance for CSR (JAC) : association d'opérateurs de télécommunications visant à contrôler, évaluer et développer la mise en œuvre de principes RSE.

Données 2022

Notre modèle d'affaires

Nous déployons nos expertises sur toute la chaîne de valeur du numérique pour répondre au plus près des attentes de nos clients particuliers, entreprises et opérateurs. Notre objectif est une création de valeur durable pour toutes nos parties prenantes.

Construire les infrastructures et opérer les réseaux

— Opérateur historique des réseaux de télécommunications en France, Orange est aujourd'hui un acteur majeur du numérique en Europe et dans le monde. Nous déployons et opérons des réseaux fixe et mobile pour les particuliers dans 26 pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient, et nos réseaux pour les entreprises couvrent près de 220 pays et territoires. Nous mettons notre expertise unique au service de la conception, du déploiement, de la maintenance et de la mutualisation des infrastructures indispensables aux services numériques essentiels. Notre priorité : développer des réseaux performants, sécurisés et résilients, tout en réduisant significativement leur empreinte carbone. Orange est le leader du déploiement de la fibre optique en Europe avec près de 46 millions de prises FTTH déployées en propre à fin 2022. Ses deux FiberCos européennes accompagnent le développement de la fibre dans les zones rurales. Le Groupe déploie la 5G en Europe et en Afrique de manière ciblée et responsable, dans les endroits les plus fréquentés au fort besoin de connectivité, et où la 4G arrive progressivement à saturation. La technologie satellite permet à nos clients vivant dans des zones isolées de bénéficier d'une connexion très haut débit. Le Groupe détient une participation dans 450 000 kilomètres de câbles sous-marins à travers le monde et, grâce à ses datacenters, contribue à la souveraineté numérique européenne. Sa filiale Totem, qui figure désormais parmi les principales TowerCos en Europe, permet à Orange de renforcer sa position dans les métiers de gestionnaire et d'opérateur d'infrastructures mobile passives.

Commercialiser des services de connectivité et des services financiers, IT et de cybersécurité

— La fiabilité de nos services et la qualité de l'expérience client sont au cœur de notre modèle. La puissance de la marque Orange, le maillage de notre réseau de distribution physique – 4 900 boutiques dans le monde et 1,5 million de revendeurs en Afrique et au Moyen-Orient –, nos canaux digitaux et le développement d'offres accessibles et inclusives nous permettent de proposer les services numériques de confiance répondant aux besoins et aux attentes de tous nos clients.

Grâce au déploiement du très haut débit (fibre, 4G, 5G, etc.), nous commercialisons une connectivité à l'ensemble de nos clients, particuliers, entreprises et opérateurs. Le Groupe compte ainsi 11,6 millions de clients de ses offres convergentes fixe et mobile.

Orange fournit des services mobiles innovants, sources de valeur pour les clients particuliers comme pour les entreprises, en s'appuyant sur ses métiers d'opérateur d'infrastructures et de commercialisation d'offres de connectivité.

Nous permettons à 29,1 millions de clients actifs Orange Money en Afrique et au Moyen-Orient d'effectuer des transactions financières simplement et instantanément. Les services financiers d'Orange sur mobile comptent 2 millions de clients Orange Bank en Europe et 1,1 million de clients en Afrique.

Nos services IT (cybersécurité, cloud, intelligence artificielle, analyse des données, etc.) contribuent à la transformation numérique des entreprises. Nous leur proposons des solutions innovantes, adaptées aux évolutions de leur secteur d'activité et leur permettant d'augmenter leur performance économique.

Fort de ses 2 700 experts et de ses 32 centres de détection des cybermenaces, Orange Cyberdefense s'impose comme un leader des services de cybersécurité en Europe.

Créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes

— Notre objectif est de créer de la valeur pour nos actionnaires, nos clients, nos salariés et pour la société dans son ensemble (cf. partage de la valeur pages 112-113).

Pour nos actionnaires, dont 7,64 % de salariés et d'anciens salariés, nous œuvrons à renforcer la rentabilité de l'entreprise et à améliorer sa valeur financière. Nous continuons à moderniser nos réseaux pour offrir à nos clients une meilleure connectivité, et accompagnons le développement de leurs compétences numériques. En tant qu'opérateur, nous mettons aussi le numérique au service des entreprises et des territoires.

Orange investit dans le développement des compétences de ses équipes, soutient de nouveaux modes de travail et favorise la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans tous les métiers.

Nous respectons des critères exigeants en matière d'achats responsables et de respect de l'éthique et des droits humains tout au long de notre chaîne de valeur. Conscients de l'urgence environnementale, nous améliorons constamment l'efficacité énergétique de nos réseaux, bâtiments et transports, et augmentons la part d'électricité d'origine renouvelable dans notre consommation. Enfin, nous intégrons l'économie circulaire dans nos achats, nos processus de production et nos métiers pour développer l'écoconception de nos produits et services et ainsi prolonger la durée de vie des produits et des équipements.

Des tendances porteuses d'opportunités

Les services numériques sont aujourd'hui indispensables au quotidien pour des milliards de personnes dans le monde. Poussés par des technologies innovantes et par une forte augmentation des usages, ils constituent des outils essentiels face aux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux. Les opérateurs de télécommunication font évoluer leur offre pour répondre à ces défis d'une ampleur inédite.

Des services numériques essentiels

— Les besoins en connectivité et services numériques connaissent une croissance continue à l'échelle mondiale. La hausse du trafic internet est poussée par les nouveaux usages du grand public comme des entreprises : les services essentiels – éducation, santé, finances, etc. – se numérisent toujours plus, tandis que la transformation numérique se poursuit au sein des secteurs public et privé. Pour répondre à cette demande et faire face aux impératifs économiques et écologiques, les opérateurs doivent simultanément déployer le très haut débit (fibre, 4G, 5G, satellite, etc.) et accompagner la fin des anciennes générations de réseaux (2G, 3G, cuivre, etc.).

Les données mobiles vont plus que tripler dans le monde au cours des six prochaines années
Source : GSMA, 2022

× 3,6

Part de la population africaine utilisant internet en 2022
Source : Union internationale des télécommunications (UIT)

40 %

Opportunités

- Caractère indispensable des services télécoms pour nos clients
- Développement d'offres répondant à la croissance des besoins
- Développement de solutions numériques inclusives et abordables
- Accompagnement aux usages responsables
- Maintien de l'activité économique et du lien social

Le développement d'une innovation à impact positif

— Virtualisation des fonctions réseau, émergence de solutions de connectivité « as a service » commandables et configurables à la demande, utilisation de la data, de l'IA, etc. Nourrie par un écosystème dynamique, l'innovation technologique recèle d'innombrables potentiels à expérimenter ou imaginer, mais aussi à interroger : si elle reste un important vecteur de croissance, il s'agit aussi et surtout de développer une innovation utile, à impact positif pour les citoyens et la société.

Utilisateurs de la 5G dans le monde, à fin 2022
Source : Ericsson Mobility Report 2022

1 Md

La consommation électrique d'un accès fixe à internet diminue après passage à la fibre optique
Source : Fédération française des télécoms, 2022

÷ 3

Opportunités

- Développement de services numériques à impact positif
- Amélioration de l'expérience client
- Efficacité opérationnelle
- Efficacité énergétique des réseaux

La nécessaire protection des données et des infrastructures

— Face à la recrudescence des cybermenaces, la capacité à assurer l'intégrité des données et des infrastructures physiques est essentielle pour le secteur. Dans cet environnement à risques, l'Union européenne offre aux citoyens et entreprises un cadre communautaire protecteur. C'est en intégrant la notion cruciale de confiance dans chacune de leurs offres que les opérateurs pourront capter un marché de la cybersécurité en pleine expansion.

Augmentation du nombre de victimes de cyberattaques en Europe entre 2021 et 2022
Source : Orange Cyberdéfense, 2023

+ 18 %

Coût moyen, dans le monde, d'une perte de données pour une entreprise en 2022
Source : Dell Technologies, 2022

1,06 M USD

Opportunités

- Développement de solutions avancées de cybersécurité
- Renforcement de la maîtrise des réseaux
- Développement d'offres de confiance à destination des particuliers, des entreprises et des gouvernements
- Investissements dans la résilience des réseaux

Climat et environnement : le devoir d'agir

— Dans un contexte de forte croissance des usages, les opérateurs doivent redoubler d'efforts pour atteindre leurs objectifs net zéro carbone, limiter l'utilisation de ressources rares et préserver la biodiversité. Parmi les leviers à actionner figurent notamment le développement de l'économie circulaire, le recours aux énergies renouvelables et le développement de solutions permettant la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Face à la multiplication et à l'intensification des phénomènes climatiques extrêmes, la résilience des infrastructures est un enjeu critique pour le secteur.

Part des émissions mondiales de gaz à effet de serre due au secteur numérique
Source : The Shift Project, 2021

3,5 %

Téléphones portables jetés dans le monde en 2022
Source : WEEE Forum, 2022

5,3 Mds

Opportunités

- Diminution de l'empreinte environnementale du Groupe grâce au numérique
- Commercialisation d'offres permettant la réduction de l'empreinte environnementale de nos clients (particuliers, entreprises, etc.)
- Développement de l'économie circulaire
- Accompagnement de l'ensemble des parties prenantes du Groupe à la diminution de leurs émissions de CO₂

L'intensification de la course aux talents

— En matière de recrutement, certains secteurs comme la cybersécurité sont en tension et, partout, des profils aux compétences multiples sont recherchés. Les entreprises doivent donc renforcer leur attractivité tout en fidélisant leurs équipes. Comment ? En développant les compétences, en proposant des missions qui répondent au besoin de sens et d'engagement des salariés, en veillant à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, et bien sûr en assurant un cadre de travail respectueux des droits humains et de l'éthique qui favorise la diversité et l'inclusion.

Postes actuellement vacants dans le domaine de la cybersécurité dans le monde
Source : Orange, 2022

+ de 3,5 M

Personnes à former d'ici à 2030 pour répondre à la demande en services numériques en Afrique
Source : BCG, 2022

650 M

Opportunités

- Attractivité du Groupe
- Agilité et efficacité opérationnelle
- Accompagnement dans l'acquisition de compétences et évolution vers de nouveaux métiers

Des incertitudes grandissantes dans une économie bouleversée

— Les conflits géopolitiques ont, au-delà du désastre humain, déstabilisé des économies entières, par la crise énergétique et les pénuries qu'ils ont causées. Les opérateurs télécoms font ainsi face à un ralentissement de la croissance mondiale couplé, en Europe, à une concurrence exacerbée et au retour de l'inflation. Ces incertitudes les amènent à repenser leurs chaînes d'approvisionnement, à saisir les opportunités offertes par la transformation durable des modèles d'affaires et par la croissance de certaines régions, notamment de l'Afrique et du Moyen-Orient.

Croissance de l'économie mondiale en 2023
Source : FMI, 2023

+ 2,8 % contre 3,4 % en 2022

Augmentation annuelle de la population d'Afrique subsaharienne entre 2022 et 2030
Source : ONU, 2022

+ 2,5 %

Opportunités

- Croissance de la zone Afrique et Moyen-Orient
- Consolidation sur le marché européen des télécommunications
- Transformation durable des modèles d'affaires
- Augmentation contenue des prix pour compenser la hausse importante des coûts d'exploitation, en particulier de l'énergie qui alimente les réseaux fixe et mobile

Des risques maîtrisés

Dans un environnement en constante mutation, où la prise de risques est indispensable à la saisie d'opportunités permettant de répondre aux nouveaux enjeux technologiques, économiques ou sociétaux, Orange déploie un dispositif de maîtrise des risques dont l'objectif est de servir sa raison d'être, afin de rester l'opérateur de confiance pour ses parties prenantes.

— La maîtrise des risques chez Orange s'appuie sur une organisation, des procédures et des dispositifs permettant d'anticiper les risques et de mettre en œuvre les mesures adéquates de prévention et de traitement. Le but est de fournir une assurance raisonnable sur la résilience de l'entreprise, sa capacité à réaliser ses objectifs et à tenir ses engagements, dans le respect de sa raison d'être et en conformité avec les lois et réglementations en vigueur.

Le Comité des risques Groupe aide la Direction générale à rendre compte de la gestion des risques au comité d'audit ainsi qu'au Conseil d'administration. Animé par la Direction de l'audit, du contrôle et du management des risques Groupe et assisté par les travaux d'autres directions, notamment celles chargées de la sécurité, de la conformité ou de la RSE, le Comité des risques a pour mission de suivre les principaux risques, de s'assurer de la cohérence des plans de Contrôle interne et d'Audit interne avec les objectifs fixés, et de proposer à la Direction générale les décisions visant l'amélioration permanente du cadre de maîtrise des risques et du contrôle interne au regard des évolutions du contexte géopolitique, économique, social et sanitaire. Il se réunit au minimum quatre fois par an.

Le comité d'audit débat de l'existence, du suivi et de l'efficacité de la gestion des risques lors d'une réunion annuelle au cours de laquelle la Direction générale présente la cartographie globale des risques, le dispositif de gestion des risques et les risques majeurs auxquels le Groupe est confronté. Le cadre de maîtrise de l'activité et des risques s'appuie sur une structure transversale et collaborative, organisée en trois lignes de maîtrise (voir schéma page 62 du Document d'enregistrement universel 2022). L'efficacité de cette organisation et des procédures afférentes est évaluée en permanence, en lien avec la stratégie de l'entreprise et la matérialité des risques.

Dans les pages suivantes, les 27 risques recensés dans le Document d'enregistrement universel (DEU) 2022 ont été réunis en 14 thématiques de risques.

Pour plus d'informations, se reporter au Plan de vigilance et au chapitre 2.1 Facteurs de risque du DEU 2022.

Instabilité géopolitique et macro-économique

Description et impacts : multiplication des crises ou conflits pouvant porter atteinte aux personnes et aux actifs par amalgame ou non avec l'État français, générer des interruptions d'activité ou accroître les pressions légales et réglementaires, les sanctions internationales / mise sous tension de certaines infrastructures locales résultant de crises migratoires / crise économique (inflation) / dégradation de la performance financière, perte de valeur d'un actif.

Parmi les dispositifs de couverture : veille et alertes visant à anticiper certaines évolutions telles que des tensions ou conflits nationaux et internationaux permettant de prendre les mesures adéquates de prévention et de protection des personnes et des actifs, mais aussi de continuité d'activité / soutien aux populations locales à travers des actions spécifiques ou la mobilisation des Fondations Orange.

Description et impacts : concentration d'offres, hégémonie de certains fournisseurs et recours accru à l'externalisation, sur fond de tensions géopolitiques mondiales, influant sur l'approvisionnement et la continuité de service, notamment en cas de désengagement unilatéral d'un fournisseur clé / conditions contractuelles déséquilibrées imposées par un fournisseur ou décisions d'un État ou d'une autorité en ingérence avec la conduite des activités.

Parmi les dispositifs de couverture : politiques d'achat intégrant la gestion des risques aux processus de sélection et de suivi des fournisseurs / mise à jour de la stratégie d'achats et de diversification pour sécuriser les politiques d'approvisionnement et les relations d'affaires / démarche auprès des fournisseurs pour favoriser la substitution et l'utilisation de ressources recyclées / revue régulière du catalogue de fournisseurs.

Dépendance fournisseur

Modèle économique et stratégie

Description et impacts : pénurie de ressources stratégiques ; intensification de la sobriété numérique ; aversion ou défiance croissante vis-à-vis des nouvelles technologies / concurrence accrue, y compris dans les activités cœur de réseaux ; montée en puissance de nouveaux acteurs ; perte de l'accès au client ; perte de maîtrise d'infrastructures clés / multiplication des contraintes légales et réglementaires ; remise en question de la chaîne de valeur ; échec de la transformation ; ambitions financières et extra-financières non réalisées.

Parmi les dispositifs de couverture : nouvelle stratégie guidée par la raison d'être du Groupe inscrite dans ses statuts (cf. pages 14-17) ; poursuite de programmes d'efficacité opérationnelle et projets spécifiques de partenariats ou de prises de participation répondant aux enjeux stratégiques.

Atteinte aux données et informations

Description et impacts : événements* susceptibles de compromettre l'intégrité, la confidentialité ou la conservation de données ou d'informations, de menacer la continuité d'activité ou de porter atteinte à la vie privée (infractions aux législations relatives à la protection des données personnelles ou à la protection des droits humains et libertés fondamentales).

Parmi les dispositifs de couverture : dispositif global de sécurité contribuant au renforcement de la protection de nos infrastructures, produits et services, à travers la mise en œuvre du « Security by design » et le déploiement de dispositifs spécifiques de protection et supervision de nos réseaux et de nos systèmes d'information ; coordination par notre Délégué à la protection des données des programmes et mesures prises en matière de protection des données personnelles.

* Accès illégitime aux données, cyberattaque, injonction d'une autorité, apparition d'une nouvelle technologie non maîtrisée, défaut dans un processus de change management, défaillance d'un partenaire dans la protection des données externalisées, etc.

Description et impacts : dommages ou destructions importantes des installations d'Orange dus à des événements accidentels, des actes malveillants notamment dans le cadre de conflits, mouvements sociaux ou activistes, des catastrophes naturelles de plus en plus fréquentes en raison du changement climatique et pouvant générer des interruptions majeures d'activité ou des dégradations des services / non-prise en charge par les assureurs de certains sinistres (catastrophes de grande ampleur par exemple).

Parmi les dispositifs de couverture : système de management de la continuité d'activité (SMCA) et dispositif global de sécurité contribuant au renforcement de la protection de nos infrastructures à travers le « Security by design » ou le déploiement de dispositifs spécifiques (supervision de nos réseaux et systèmes d'information, déplacement préventif d'infrastructures, redondance d'équipements, etc.).

Dommages aux biens matériels

Gestion des investissements

Description et impacts : difficulté à réaliser des investissements faute de ressources humaines, industrielles et financières / accès au financement et capacités d'autofinancement influencés par une notation défavorable liée à des facteurs exogènes (secteur, pays, etc.), à la dégradation des indicateurs financiers ou extra-financiers, à la dépréciation d'actifs, voire à une crise de liquidité / obsolescence, sous-dimensionnement ou mise à disposition tardive d'infrastructures clés.

Parmi les dispositifs de couverture : stratégie de financement en lien avec les engagements en matière de déploiement et de modernisation des réseaux pour répondre aux besoins élevés en connectivité liés à l'évolution des usages : cofinancement, partenariats, mutualisation et partage d'infrastructures / dispositifs de contrôle interne financier sécurisant les opérations ; sources de financement diversifiées ; gestion rigoureuse de la trésorerie et de la dette (cf. pages 31, 112-117).

Interruption majeure d'activité

Description et impacts : perte de qualité, perturbation, voire interruption des services fournis, en lien avec une panne technique, une défaillance opérationnelle ou celle d'un fournisseur, une cyberattaque, des dommages intentionnels ou accidentels subis par nos infrastructures ou celles de nos partenaires, une saturation capacitaire liée à des événements exceptionnels, la perte de licences ou de droits d'usage, voire à la suite d'injonctions d'une autorité publique.

Parmi les dispositifs de couverture : système de management de la continuité d'activité décliné au sein des entités opérationnelles ; mesures de protection des réseaux (supervision, opérations de maintenance préventive et curative, résilience des solutions dès la conception, etc.) / investissements dans des solutions innovantes ; achats ponctuels de capacités additionnelles pour adapter le dimensionnement de nos réseaux aux besoins.

Description et impacts : incapacité à fournir des produits ou services innovants dans un contexte de sobriété énergétique et de pénurie de ressources stratégiques / baisse de la performance liée à une rupture technologique, économique ou sociétale / défiance face au numérique.

Parmi les dispositifs de couverture : innovations et R&D rassemblées dans une entité dédiée ; politiques d'investissement soutenant la recherche et l'innovation ; participation à des instances normatives / création d'un centre de compétences pour favoriser l'écoconception des produits et services et offrir des innovations à impact positif / modernisation des infrastructures / accompagnement du public à l'appréhension des outils numériques*.

Innovation

* En France par exemple avec bienvivreledigital.orange.fr

Ondes / champs électromagnétiques

Description et impacts : effets potentiels d'une exposition prolongée aux ondes électromagnétiques sur la santé ou la biodiversité, sans vérité scientifique encore clairement établie / défiance entraînant un frein au développement du numérique, une augmentation des recours contentieux, une baisse du nombre de clients et de leurs usages / renforcement légal du principe de précaution à l'égard de l'utilisation des mobiles ou d'internet et des infrastructures associées.

Parmi les dispositifs de couverture : respect des exigences sanitaires en vigueur et application, notamment pour la 5G, des normes édictées par la Commission internationale de protection contre les rayonnements non ionisants ; soutien aux programmes de recherche épidémiologique (OMS, etc.) ; information transparente* ; développement d'outils de mesure de l'intensité des ondes ; sensibilisation aux usages responsables du numérique.

* ondes-radio.orange.com/fr/Accueil

Environnement / lutte contre le dérèglement climatique

Description et impacts : tout événement pouvant compromettre la tenue des engagements pris par Orange en matière de limitation de son empreinte environnementale et de celle de sa chaîne de valeur, contraintes par le développement des usages, le choix des technologies et les contraintes d'approvisionnement / échec des programmes de transition et d'efficacité énergétique du Groupe.

Parmi les dispositifs de couverture : politique volontariste de net zéro carbone d'ici à 2040 pour ses réseaux ou moyens propres (plan de transition et programme d'efficacité énergétique, démarches d'économie circulaire ou d'écoconception – cf. pages 94-99), dispositifs incitant les collaborateurs à opter pour une mobilité douce et durable, investissements dans des puits carbone / accompagnement des clients pour un usage raisonné d'internet ou vers la sobriété numérique.

Description et impacts : attractivité employeur insuffisante, dispositifs inopérants de rétention des talents, programmes de formation interne inadaptés / incapacité à fournir les compétences nécessaires à l'activité du fait des départs et de la concurrence accrue dans les talents ou expertises clés / retard ou défaut dans l'exécution de la stratégie ; interruption majeure d'activité ; dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs ; dégradation du climat social ; remise en question de l'engagement relatif à l'accompagnement au numérique.

Parmi les dispositifs de couverture : mise en avant de l'attractivité du Groupe à travers sa raison d'être, le partage de la valeur, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, la flexibilité, la mobilité interne ou internationale, les cursus d'intégration spécifiques / accompagnement des salariés dans la transformation de l'entreprise ; accords intergénérationnels favorisant la transmission des savoirs.

Santé et sécurité humaine

Description et impacts : atteinte à l'intégrité physique ou morale des personnes (salariés, clients, partenaires) lors d'activités dans des pays ou zones à risques, ou à cause de conditions de travail dégradées dans un contexte de transformations internes significatives, d'accélération de la virtualisation des échanges et d'évolutions importantes des modes de travail pouvant engendrer des risques psycho-sociaux (isolement social, surcharge informationnelle, etc.).

Parmi les dispositifs de couverture : mise en œuvre d'une politique ambitieuse afin de garantir la sécurité des salariés, de protéger leur santé et de poursuivre l'amélioration de la qualité de vie au travail, s'appuyant sur divers accords, fruits d'un dialogue continu avec les partenaires sociaux ; déploiement du Plan de vigilance ; audits RSE via la JAC* ; formations spécifiques et mise à disposition d'un écosystème de santé au travail (préventeurs, médecins, etc.).

* Joint Alliance for CSR (jac-initiative.com) dont Orange est l'un des membres fondateurs.

Conformité aux lois, règlements ou obligations contractuelles

Description et impacts : litiges, sanctions administratives, civiles ou pénales au niveau local ou international, voire retrait du droit d'exercer, dans un contexte de judiciarisation accrue de la vie économique et d'instrumentalisation des lois et règlements, notamment à portée extraterritoriale / coûts additionnels de mise en conformité, en particulier dans des domaines où le cadre juridique n'est pas encore déterminé ou stabilisé (IoT, IA, blockchain, cloud, etc.).

Parmi les dispositifs de couverture : participation de la Direction juridique à la supervision de la couverture de ce sujet sur l'ensemble des territoires et activités d'Orange, y compris les programmes de mise en conformité sur des sujets clés tels que ceux relatifs aux RGPD, devoir de vigilance, suivi des sanctions économiques internationales, lois internationales relatives à la corruption, ou reporting climat (TCFD, etc.).

Description et impacts : vulnérabilité organisationnelle ou gouvernance inadaptée aux besoins de l'entreprise et aux attentes de ses parties prenantes / comportements individuels ou collectifs non conformes à son éthique des affaires / atteinte à l'image et à la réputation du Groupe du fait d'un manquement à l'éthique / perte de confiance des parties prenantes liée à la non-détection d'une fraude interne ou externe, notamment en cas d'impact sur ses clients / discrédit de la raison d'être du Groupe / sanctions à l'encontre de l'entreprise et/ou de ses salariés.

Parmi les dispositifs de couverture : renforcement de l'engagement du Groupe sur les questions RSE, notamment à travers le suivi de la mise en œuvre de sa raison d'être par le Comité Raison d'Agir composé d'experts indépendants internes et externes ou le Conseil d'éthique de la data et de l'IA ; application des chartes et politiques et déploiement des programmes de conformité associés suivis par le comité de gouvernance et RSE ; actions régulières de formation et de sensibilisation des salariés ; prise en considération des parties prenantes dans son approche holistique de gestion des risques (ERM 360°) et évaluation périodique en interne et en externe des dispositifs de maîtrise associés.

Éthique et gouvernance

Un dialogue soutenu avec nos parties prenantes

Le dialogue que le Groupe entretient avec ses parties prenantes lui permet de nourrir sa réflexion stratégique sur le long terme. Notre Comité Raison d'Agir s'inscrit pleinement dans cette approche : composée majoritairement de personnalités externes qualifiées, cette instance étudie régulièrement l'alignement stratégique du Groupe avec sa raison d'être.

Le Comité Raison d'Agir, en interaction avec l'équipe dirigeante

— Composé de sept personnalités qualifiées extérieures au Groupe et de deux membres du Comité exécutif, le Comité Raison d'Agir* d'Orange a pour rôle d'aider l'équipe dirigeante à faire de la raison d'être un levier efficace de transformation durable. À cette fin, il émet des recommandations sur la mise en œuvre de la raison d'être et étudie son bon alignement avec la stratégie. Le Comité Raison d'Agir s'est réuni trois fois en 2022 ; sept membres du Comité exécutif d'Orange et experts de plusieurs directions ont participé aux travaux. Ces réunions ont abouti à une dizaine de recommandations, qui ont notamment amené Orange à renforcer la mesure de ses émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3 et à relancer le déploiement de sa politique de protection des enfants. Le nouveau plan stratégique Lead the Future, présenté en février 2023, est également nourri des positions du Comité Raison d'Agir, exprimées au management.

Une méthodologie robuste de dialogues

— Depuis près de quinze ans, Orange a construit une méthode de dialogues avec ses parties prenantes (DPP), structurée et déployée dans tous ses territoires et activités. Les parties prenantes internes et externes consultées sont choisies pour leur profil en fonction des thèmes évalués. Parmi les DPP lancés en 2022 figurent notamment les dialogues « Parlons du devoir de vigilance », pour améliorer l'analyse des risques liés aux activités du Groupe sur toute sa chaîne de valeur, et lever les freins éventuels à la mise en œuvre des plans d'action, ainsi que « Responsables ensemble dans un monde numérique post-covid » à Madagascar, au Botswana et en Roumanie, sur les enjeux de RSE. Chaque DPP donne lieu à une évaluation des enjeux prioritaires pour l'ensemble des parties prenantes d'une part, et de leur impact sur l'activité et la réputation du Groupe d'autre part. La matrice de matérialité qui en découle permet de détecter les enjeux prioritaires pour Orange, mais aussi de questionner les décisions et les orientations du Groupe en intégrant les préoccupations et les attentes exprimées par ses parties prenantes.

* Voir la composition du Comité Raison d'Agir : orange.com/fr/engagements/notre-raison-detre-la-boussole-de-toutes-nos-actions-futures

Analyse de matérialité 2022

— L'analyse de matérialité actualisée en 2022 repose sur les dialogues parties prenantes récents et est enrichie d'une analyse par zone : Europe dont France, Afrique et Moyen-Orient et Groupe. En 2022, comme les années précédentes, la protection des données et de la vie privée est le thème qui présente un impact majeur pour Orange et pour ses parties prenantes. Celles-ci expriment également des attentes fortes en matière d'environnement, d'offres inclusives et d'accès aux besoins essentiels par le numérique. L'intégration du dialogue sur le devoir de vigilance dans cette analyse en 2022 a permis de faire apparaître le sujet des « conditions de travail non décentes sur la chaîne de valeur », porté par les parties prenantes externes, et ceux de l'« entrave à la liberté syndicale » et de la « santé-sécurité au travail », portés par les parties prenantes internes. Fin 2022, le Groupe a lancé un chantier sur la double matérialité afin de compléter son dispositif.

Matrice de matérialité Groupe 2022



Des équipes engagées aux expertises multiples

Nos talents sont essentiels à la réussite du Groupe. Afin de projeter Orange dans l'avenir, nous investissons dans la formation de l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs et dans leur évolution vers les métiers de demain.

Une gestion proactive des compétences

— Le Groupe accorde une attention particulière à la montée en compétences de ses équipes : en 2022, 91 % des collaborateurs d'Orange ont suivi au moins une formation, pour une durée moyenne de 20,7 heures. Chaque salarié bénéficie d'un plan de développement individuel grâce auquel il peut s'inscrire aux formations d'Orange Campus, l'école en réseau du Groupe, et des écoles métier. L'accent est mis sur les nouvelles expertises technologiques et les nouveaux métiers (data, intelligence artificielle, cybersécurité, virtualisation, cloud, 5G, etc.) par le biais de programmes d'acculturation, de parcours de développement des compétences (upskilling) et de parcours de reconversion professionnelle (reskilling). Ces formations nous permettent d'anticiper nos besoins en compétences, en ligne avec notre plan stratégique Lead the Future (cf. pages 14-17).

Nous nous attachons également à sensibiliser les équipes aux enjeux RSE, lesquels sont au cœur de notre modèle d'entreprise : près de 65 500 salariés ont bénéficié de plus de 121 500 heures de formation à ce sujet en 2022.

Une qualité de vie au travail reconnue

— Afin de mesurer notamment la qualité de vie au sein du Groupe, nous avons relancé notre baromètre salarié pour recueillir l'avis de l'ensemble de nos équipes. En 2022, 85 % des collaborateurs interrogés se déclarent fiers de travailler chez Orange et 77 % estiment qu'il fait bon travailler au sein du Groupe. Nous poursuivons nos efforts pour améliorer nos méthodes de management, de collaboration, d'autonomie des équipes, d'équilibre entre vie privée et vie

professionnelle, mais aussi de répartition de la charge de travail.

L'accord mondial d'Orange sur la santé-sécurité définit un socle commun à l'ensemble du Groupe dans lequel chaque collaborateur est assuré de bénéficier d'une couverture santé.

Notre tableau de bord santé, sécurité et qualité de vie au travail, qui couvre 97,5 % des effectifs en 2022, garantit un suivi continu de l'impact de nos actions.

Renforcer l'appartenance grâce à l'actionnariat salarié

— L'actionnariat salarié d'Orange représente 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2022, détenus à travers nos dispositifs d'épargne salariale : Plan d'épargne Groupe et Plan d'épargne Groupe international. L'actionnariat salarié constitue aujourd'hui 7,64 % du capital d'Orange, en progression par rapport à 2021. En renforçant ainsi la part des collaborateurs dans le capital du Groupe, nous nous attachons à partager la valeur créée par Orange au bénéfice de ses salariés et à développer leur sentiment d'appartenance.

Dispositif de respiration : une « pause » en cours de carrière

— Notre nouvel accord intergénérationnel est entré en vigueur en 2022. Cet accord propose des mesures en faveur de l'insertion des jeunes, des salariés en cours ou en dernière partie de carrière, et favorise la transmission des savoirs. Il comprend également la possibilité, pour les collaborateurs disposant d'une ancienneté égale ou supérieure à dix ans, de prendre une pause professionnelle dite de « respiration » en milieu de carrière, d'une durée de trois à douze mois. 70 % de leur salaire est maintenu durant cette période, afin de permettre au salarié de s'engager aux côtés d'associations, de contribuer à des projets de start-up ou de PME, de suivre un cycle universitaire ou une formation, etc.

Un engagement salarié au service de l'inclusion numérique

— En 2022, près de 500 salariés ont choisi de s'engager dans une association grâce au mécénat de compétences ou au dispositif de temps partiel senior proposés par le Groupe. Orange Solidarité, l'association numérique solidaire de la Fondation Orange, a notamment organisé, en boutiques ou dans des tiers-lieux avec ses partenaires, 11 600 ateliers numériques en France, auxquels ont participé 450 salariés volontaires, afin de former au numérique des publics en difficulté. Près de 50 000 personnes en ont bénéficié.

Un prix pour l'engagement

— La deuxième édition du Prix des Engagement Makers a récompensé, en 2022, quatre équipes pour leurs projets portant sur des enjeux RSE : économie circulaire, énergies renouvelables, empreinte carbone des chaînes d'approvisionnement, et développement des compétences numériques. Les lauréats bénéficient ensuite du soutien du Groupe pour développer leur projet.

Une stratégie financière en ligne avec nos engagements RSE

En cohérence avec nos engagements sociaux et environnementaux, nous mettons en place des financements durables et déployons des dispositifs d'investissement permettant de soutenir l'innovation responsable au sein de notre écosystème.

Montant levé en obligations durables par le Groupe depuis 2020

1 Md €

Aligner notre politique de financement avec les engagements environnementaux et sociétaux du Groupe

— Orange lie ses financements à ses ambitions de performance durable. Depuis 2020, Orange a réalisé deux émissions obligataires durables pour un montant cumulé de 1 milliard d'euros, destinées à financer deux types de projets. Des projets à impact environnemental d'une part, tels que le partage d'infrastructures en Pologne contribuant à l'efficacité énergétique, ou le reconditionnement de box en France au titre de l'économie circulaire. Des projets à impact sociétal d'autre part, à l'image du déploiement de la fibre en zone rurale en France, au titre de l'inclusion numérique.

En novembre 2022, Orange a également refinancé sa ligne de crédit syndiquée de 6 milliards d'euros en y intégrant, pour la première fois, des critères de performance environnementale et sociale.

Par ailleurs, début 2023, une direction de la finance durable, directement rattachée à la direction financière Groupe, a été créée.

Une épargne salariale porteuse de valeurs

En lien avec les organisations syndicales représentatives du personnel, Orange propose des dispositifs d'épargne salariale engagés, durables et solidaires. La quasi-totalité des fonds proposés dans les dispositifs Plan d'épargne Groupe (PEG) et Plan d'épargne retraite d'entreprise Collectif (PER COL) comprennent des investissements socialement responsables (ISR). Fin 2022, ces fonds labellisés ISR représentaient 1,1 milliard d'euros, soit 45 % de l'encours des fonds diversifiés de l'épargne salariale, en progression par rapport à 2021.

Le Forum pour l'investissement responsable (FIR) a décerné à Orange le prix FIR de l'épargne salariale 2023 pour la qualité de l'investissement responsable de son épargne salariale ainsi que pour la qualité du dialogue social dans la constitution de dispositifs d'épargne salariale innovants et responsables.

Investir dans les start-up de notre écosystème

— Notre véhicule de capital-risque Orange Ventures, doté d'une enveloppe d'investissements de 350 millions d'euros, finance des start-up innovantes, jeunes pousses qui imaginent les modèles économiques de demain, dans les domaines d'expertise du Groupe et au-delà. L'équipe d'Orange Ventures s'attache à créer des synergies entre jeunes pousses soutenues et nos entités opérationnelles au bénéfice du Groupe et de ses clients. Depuis 2015, 53 start-up ont bénéficié de l'accompagnement d'Orange Ventures, dont sept nouvelles en 2022. Par ailleurs, notre véhicule d'investissement Orange Ventures Impact, doté de 30 millions d'euros, centré sur le climat, l'inclusion et l'aide aux personnes, a réalisé en 2022 des investissements dans de jeunes entreprises prometteuses : Traace, qui a mis au point un outil d'assistance à la mesure et à la réduction des émissions carbone, Goshaba, qui lutte pour une entreprise plus inclusive, et Sêmeia, qui propose une plateforme de télésurveillance améliorant le suivi des patients atteints de maladies graves ou chroniques.

L'éthique, une exigence au quotidien

Parce que l'éthique est la condition indispensable à un monde numérique de confiance, Orange veille à l'intégrer dans chacune de ses activités.

En droite ligne avec l'évolution réglementaire et la demande accrue de transparence de ses parties prenantes, le Groupe continue de renforcer ses exigences en la matière.

Déontologie et politique anticorruption

— En 2022, le Groupe a publié sa nouvelle charte de déontologie, qui décrit notamment les principes d'action guidant ses collaborateurs dans leur activité professionnelle ainsi que les principes de comportement individuel à l'égard de nos parties prenantes. Orange a également actualisé sa politique anticorruption, conformément à la loi française relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin 2 ». Jacques Aschenbroich, Président du Conseil d'administration, et Christel Heydemann, Directrice générale, ont tous deux signé ces documents, marquant l'engagement fort de la nouvelle gouvernance du Groupe au service de l'éthique. Ces documents ont été publiés en octobre 2022, à l'occasion de la 10^e édition de l'Ethics & Compliance Day, événement annuel visant à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, notamment par le biais de conférences-débats retransmises dans tous les pays du Groupe.

Un dispositif d'alerte élargi

— Hello Ethics, notre plateforme Groupe d'alerte en ligne, a poursuivi son déploiement en 2022 avec un lancement dans de nouvelles entités en Europe et en Afrique. Lancée en 2021, elle permet aux salariés et parties prenantes externes d'effectuer, au besoin anonymement, des signalements relatifs à la corruption, à la fraude, aux manquements à l'éthique, aux atteintes graves à l'environnement, aux droits humains, aux libertés fondamentales ou à la santé-sécurité des personnes. Orange s'engage à ce qu'aucun lanceur d'alerte ne soit sanctionné, licencié, ou ne fasse l'objet d'une menace discriminatoire, directe ou indirecte, pour avoir lancé une alerte de bonne foi. Notre méthodologie d'évaluation des tiers (due diligence) est mise à jour chaque année à partir des retours du terrain. Un centre de services partagés permet désormais, en France, de mutualiser ces évaluations sur le périmètre Orange SA. Un nouveau système d'information

d'analyse des risques de corruption, ArengiBox, est par ailleurs en cours de déploiement et permettra notamment de fluidifier le processus de cartographie des risques et d'intégrer la gestion des plans d'action.

Un Conseil d'éthique pour la data et l'IA

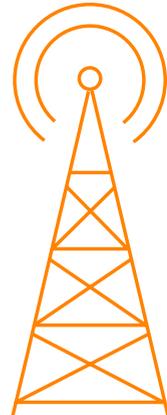
— Orange a fondé en 2021 son Conseil d'éthique de la data et de l'intelligence artificielle (IA). Rapportant au Comité exécutif, cet organe consultatif et indépendant a pour mission de définir un cadre éthique de l'IA et de la data, hors obligations réglementaires, en accord avec les valeurs et la raison d'être d'Orange. Son travail s'est matérialisé par la publication, en novembre 2022, de la Charte éthique de la data et de l'IA. Elle sera déployée dans l'ensemble du Groupe afin que soit assurée la mise en œuvre éthique, responsable et transparente des technologies d'IA et de traitement des données.

Guide éthique de la relation client : un nouveau référentiel

— Publié en 2022, le Guide éthique de la relation client présente les principes éthiques relatifs aux différentes étapes et dimensions de la relation client. Coconstruit avec les équipes des services clients du Groupe et approuvé par notre Comité de déontologie et de performance durable, ce guide constitue un référentiel des principaux comportements éthiques attendus dans le cadre de la relation client. Il fournit des recommandations pragmatiques et des règles génériques, valables dans tous les pays où nous sommes présents. Nous avons également déployé de nouveaux outils de sensibilisation et de formation. Des vidéos « Éthique de la relation client » et des contenus d'autoapprentissage tels que le programme e-learning « Prévention et détection du risque de corruption » ont ainsi été développés dans le but de faciliter l'appropriation de ces sujets par les équipes.

Une cellule consacrée à la crise ukrainienne

Dès le lendemain de l'invasion russe, le Groupe a mis en place une cellule de crise consacrée à la gestion des impacts de la guerre en Ukraine. Chargée en premier lieu de la sécurité des collaborateurs et des réseaux du Groupe, elle a également pour rôle de veiller au respect des différentes sanctions économiques décidées par l'Union européenne, le Royaume-Uni et les États-Unis. Orange a également procuré information et soutien aux équipes touchées par ces sanctions et par les embargos sectoriels.



Nos leviers de création de valeur

L'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient, les infrastructures, les entreprises, l'environnement et le social sont autant de leviers qui permettent à Orange de créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.



Europe

Présent dans huit pays européens, Orange réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires sur le continent. Le Groupe y exploite ses réseaux très haut débit fixe et mobile, tout en saisissant des opportunités ciblées de consolidation.



Clients convergents

11,6 M

Clients Orange Bank en Europe

2 M

Clients mobile en Europe
(en millions)

98,8 en 2022
93,3 en 2021
85,7 en 2020



Clients haut débit fixe en Europe
(en millions)

21,6 en 2022
21,4 en 2021
20,0 en 2020



dont clients mobile en France*
(en millions)

44,1 en 2022
39,8 en 2021
34,8 en 2020



dont clients haut débit fixe en France*
(en millions)

12,7 en 2022
12,5 en 2021
12,2 en 2020



Objectif
Lead the Future

— En France, améliorer notre NPS** de + 10 points entre 2023 et 2025 et rester l'opérateur le plus recommandé par ses clients.

* Incluant le segment Entreprises.

** Net Promoter Score : indicateur de la propension ou probabilité de recommandation d'un produit, d'une marque ou d'un service par ses clients ou utilisateurs.

Des performances robustes

Présent dans huit pays d'Europe, Orange y réalise des performances solides, soutenues par ses offres convergentes et sa stratégie multi-services. Le Groupe poursuit également sa politique d'acquisitions, contribuant à consolider le marché européen des télécoms, au bénéfice de tous ses clients sur le continent.

Un socle de performances solides dans nos huit pays

— En France, le Groupe a affiché en 2022 de bonnes performances commerciales. Nous comptons 1,3 million de clients fibre supplémentaires sur l'année. Une réussite permise notamment par la transition progressive de nos réseaux cuivre vers la fibre. Sur le mobile, nous avons enregistré 581 000 nouvelles ventes nettes, notre meilleure performance depuis 2017, accompagnée d'un taux de résiliation historiquement bas.

L'année 2022 marque aussi le retour à la croissance pour les autres pays de la zone Europe (hors France) : nos services de détail y progressent de 2,9 %, tirés par la convergence, le marché BtoB et une reprise remarquable du roaming clients, en progression de 25,5 % sur l'année.

En Espagne, le redressement est bien engagé et nos efforts portent leurs fruits avec des marges en nette progression. Malgré un chiffre d'affaires en recul de 1,5 % sur l'année, le retour à la croissance a été amorcé au second semestre 2022.

En Belgique, nos bonnes performances opérationnelles, avec une progression du chiffre d'affaires de 2 %, s'accompagnent d'avancées sur les réseaux haut débit.

Au Luxembourg, Orange continue d'adapter son portefeuille d'offres, en ligne avec son positionnement de « challenger », tout en tirant profit de la 5G lancée en 2020.

En Pologne, la croissance de notre chiffre d'affaires est de 4,7 % en 2022, portée par l'expansion de notre réseau fibre.

En Slovaquie, nous enrichissons notre portefeuille de services avec des offres de nouvelle génération comme des forfaits mobile proposant une plus grande quantité de données et une offre TV élargie.

En Roumanie, nous poursuivons le déploiement de la 5G, avec 23 villes couvertes contre 17 en 2021, et avons acquis un important spectre de fréquences (220 MHz) lors des enchères 5G fin 2022, nous permettant de participer à la transformation numérique en cours dans le pays.

En Moldavie, nos bonnes performances sont soutenues par le basculement des réseaux fixe vers la fibre. Nous y fournissons un réseau mobile de haute qualité à plus de 2 millions de clients.

Présence européenne

8 pays

Une stratégie gagnante de consolidation

— Grâce à sa stratégie d'acquisitions, Orange œuvre à la consolidation du marché européen des télécoms. Ces rapprochements nous permettent d'accélérer le déploiement des réseaux de nouvelle génération et le lancement de nos services convergents.

En 2022, nous avons signé un accord avec l'opérateur MásMóvil pour le regroupement de nos activités en Espagne. La finalisation de l'opération, soumise à l'approbation des autorités de concurrence et prévue en 2023, permettra l'émergence d'une coentreprise à 50-50 : ce nouvel ensemble accélérera les investissements dans la fibre et la 5G, au bénéfice des clients espagnols. La capacité financière de la coentreprise et son envergure contribueront également au développement de la digitalisation et de l'innovation sur ce marché d'ampleur.

En Belgique, la Commission européenne a approuvé l'acquisition, par Orange Belgium, de 75 % du capital – moins une action – de VOO SA, l'un des principaux opérateurs de télécommunications sur le marché belge, qui propose des solutions de téléphonie fixe et mobile, d'internet haut débit et des services de télévision. Orange Belgium sera ainsi doté d'un réseau très haut débit en Wallonie et dans une partie de Bruxelles pour accélérer le déploiement de la fibre au bénéfice de ses clients dans tout le pays. Orange Belgium et Telenet ont par ailleurs signé deux accords commerciaux de vente en gros de services fixe donnant accès, pour une période de quinze ans, à leurs réseaux respectifs hybride-coaxial et fibre optique jusqu'au domicile.

En Roumanie, Orange a acquis, en 2021, 54 % de l'opérateur de téléphonie fixe Telekom Romania (TKR), renommé Orange Romania Communications (Oroc). En 2022, l'ensemble des produits et services est passé avec succès sous la marque Orange. En incorporant l'écosystème de partenariats et de solutions d'Orange Romania Communications, Orange Business (cf. pages 86-87) est devenu l'un des plus importants fournisseurs et intégrateurs de technologies pour les secteurs public et privé du pays.

Chiffre d'affaires d'Orange en Europe (dont France)

28,9 M €

La convergence, vecteur de croissance de nos offres premium

— Nos bonnes performances commerciales s'appuient sur le développement de la convergence, qui constitue un fort levier de création de valeur pour le Groupe sur le continent. Ces offres groupées, qui comprennent un accès haut débit fixe et un forfait mobile, permettent de fidéliser notre clientèle tout en augmentant le revenu moyen par abonné. La convergence porte le succès de nos offres premium – fibre et 5G – aux particuliers. Les clients de ces dernières bénéficient d'un accueil prioritaire en boutique, ainsi que de services exclusifs comme l'assistance permanente et des conseils personnalisés. En France, plus de la moitié de notre clientèle haut débit a désormais souscrit à une offre convergente, l'Arpo convergent (chiffre d'affaires trimestriel moyen par offre convergente) progressant ainsi de 2 %, notamment grâce au succès de l'offre Max – internet et TV. Une performance identique a été enregistrée en Espagne. En Pologne, Orange a poursuivi le développement de son offre convergente Love, un bouquet qui inclut, dans sa formule de base, des services fixe et mobile à un prix attractif. Le nombre de clients convergents d'Orange Polska a ainsi continué de progresser pour atteindre 1,63 million à fin 2022, représentant désormais 69 % du nombre total d'accès au haut débit fixe. En Roumanie, Orange Romania et Oroc ont lancé conjointement une première offre nationale convergente sous la marque Orange.

Paris 2024 : défi technologique hors norme

Le comité d'organisation de Paris 2024 a confié la mission à Orange – en tant qu'opérateur unique de l'événement – de connecter les 878 épreuves et les 40 sites officiels de compétition de cette XXXIII^e olympiade. Pour relever ce défi, nous ferons appel aux technologies les plus avancées telles que la fibre optique, la 5G et l'Internet des Objets. Ce sont déjà 1 000 salariés du Groupe (experts réseaux, ingénieurs IP, techniciens, etc.) qui sont à l'œuvre pour rendre possible cette aventure, en concevant et déployant les solutions qui permettront d'offrir une expérience numérique unique aux 15 000 athlètes, aux 13 millions de spectateurs et aux 4 milliards de téléspectateurs qui prendront part aux Jeux olympiques et paralympiques les plus connectés de l'histoire.

Une politique tarifaire en ligne avec la qualité de service

— La montée en gamme de nos produits et services s'est accompagnée, en 2022, d'une hausse tarifaire dans chaque pays – 1 à 2 euros supplémentaires par offre – afin de compenser l'augmentation importante des coûts d'exploitation, et en particulier de l'énergie.

Une offre multi-services étendue

— Nous poursuivons également notre stratégie multi-services en proposant de nouvelles offres aux particuliers, ce qui nous permet de faire progresser le revenu moyen par abonné. Outre les services financiers proposés par Orange Bank (cf. pages 64-65) et nos solutions de sécurité informatique, nous commercialisons en France une offre de télésurveillance « Maison protégée », ainsi qu'un service, en Espagne, qui permet à l'utilisateur de surveiller lui-même son domicile. Nous développons aussi une gamme étendue d'options d'assurance pour mobile incluant un service de réparation. Pour l'ensemble de ces offres, une relation client de qualité reste essentielle. En France, notre Net Promoter Score (NPS) atteint 27,9 en 2022, 6 points de mieux qu'en 2021 : un résultat en ligne avec notre ambition de progresser de 5 points par an. En Europe, Orange mise sur la digitalisation et l'intelligence artificielle pour enrichir et améliorer la relation client. Nous nous appuyons par exemple sur les « chatbots », des robots conversationnels disponibles de manière permanente pour nos clients.

L'innovation au cœur de notre action

Chez Orange, nous considérons que le progrès technologique doit se faire au bénéfice du plus grand nombre. Au nom de cette conviction, nos équipes mettent au point des solutions créatrices de valeur durable.

Une innovation créatrice de valeur

— Dans un contexte d'évolution rapide des technologies et des usages, notre entité Orange Innovation s'appuie sur les compétences de ses 8 000 collaborateurs, parmi lesquels 680 chercheurs, pour développer des solutions concrètes à impact positif, compétitives et créatrices de valeur pour le Groupe et ses parties prenantes. En France et à l'international, les équipes procèdent notamment à des expérimentations sur des thématiques clés telles que la virtualisation des réseaux, l'Internet des Objets (IoT) ou encore l'intelligence artificielle, en lien avec les équipes d'Orange Business (cf. pages 86-87).

Orange est engagé dans plusieurs initiatives et projets collaboratifs de recherche. Cela se concrétise par une cinquantaine de projets menés avec des acteurs français, européens ou mondiaux. Nous travaillons ainsi en partenariat avec sept pôles de compétitivité, cinq chaires de recherche et trois laboratoires partagés.

La propriété intellectuelle, actif stratégique et marqueur d'innovation

— Avec près de 10 000 brevets, Orange est le 2^e opérateur européen en matière de propriété intellectuelle. Ce portefeuille comprend des brevets essentiels à de nombreux standards télécoms sur des technologies incontournables telles que la radio, la 4G et la 5G ou les codages de compression audio et vidéo. Orange prépare aussi les offres futures et dispose d'ores et déjà d'un capital intellectuel remarquable sur la cybersécurité – avec plus de 500 brevets et logiciels –, la quantique, l'intelligence artificielle, etc. En 2022, 207 nouvelles inventions sont venues compléter ce patrimoine technologique unique dont plus de 2 000 industriels dans le monde disposent des licences.

Investissements du Groupe en recherche et innovation en 2022

605 M €

« Éternelle Notre-Dame » : l'innovation au service de la culture et du patrimoine

Dans le cadre de son engagement auprès de la cathédrale Notre-Dame de Paris à la suite de l'incendie de 2019, Orange a proposé un partenariat aux institutions en charge de sa restauration pour produire une visite virtuelle du monument à travers le temps. Un défi technologique qui met en exergue les ambitions du Groupe en matière de technologies immersives (XR) et qui lui permet de déployer un mécénat inédit pour la reconstruction de la cathédrale. « Éternelle Notre-Dame » fait vivre aux visiteurs une expédition immersive, en réalité virtuelle, pour plonger au cœur de l'histoire de ce monument emblématique, tout en participant à une cause nationale.

Soutenir les start-up innovantes

— Afin d'encourager l'innovation chez les start-up de notre secteur, nous avons créé l'un des premiers réseaux d'accélérateurs au monde : les Orange Fab. En Europe, Afrique, Moyen-Orient et Amérique du Nord, nos 16 Orange Fab proposent à de jeunes pousses prometteuses de suivre un programme de développement et de renforcement managérial. Sélectionnées lors d'appels à candidature sur des thématiques spécifiques, ces structures sont accompagnées par les Orange Fab pour générer de nouvelles opportunités business, notamment à travers la construction de partenariats commerciaux avec nos lignes de marchés et celles de nos partenaires.

Plusieurs entreprises soutenues par Orange Fab France ont présenté leurs activités et rencontré leurs prospects à l'occasion de l'édition 2022 du salon Viva Technology de Paris, événement international consacré à l'innovation. La start-up SkyBoy, qui utilise la réalité virtuelle et 360°, a permis aux clients Orange détenteurs d'un smartphone Samsung Galaxy de découvrir le dernier né de la marque à travers une expérience immersive inédite. En 2022, la seconde saison « 5G » d'Orange Fab France a retenu sept nouvelles start-up qui bénéficieront d'un accompagnement dans des domaines en forte croissance tels que le Web3 ou l'industrie 4.0. Citons, par exemple, Latence Tech, avec sa solution d'analyse, de suivi et prédiction de la qualité de service des réseaux cellulaires 5G.

Orange, opérateur pionnier de la banque mobile

Avec Orange Bank, le Groupe propose des services financiers conçus nativement autour des usages mobiles de ses clients. Nous offrons des solutions bancaires à la pointe de l'innovation, en forte synergie avec notre activité télécom.

Clients Orange Bank en Europe

2 M

Rendre les services bancaires mobiles plus accessibles

— En lançant Orange Bank en 2017, Orange est devenu le premier opérateur de télécommunications présent sur le marché français de la banque de détail. Fort de l'expertise du Groupe en matière d'usages numériques mobiles, Orange Bank a la volonté de proposer à ses clients des produits d'usage simple, dotés de fonctionnalités innovantes, avec une exigence particulière en matière de qualité de service. Dès son lancement, l'application Orange Bank a permis la visualisation des opérations en temps réel, les virements instantanés par SMS, ou encore le paiement sans contact et mobile. Des offres spécifiques ont été lancées afin de renforcer les synergies. Ainsi, les clients ayant souscrit à nos offres payantes Pack Premium et Carte Premium bénéficient du cashback chez Orange : remboursement de 5 % de leurs achats et/ou de leurs factures internet ou mobile sur leur compte Orange Bank. Orange distribue également des services bancaires dans ses boutiques, tels que la souscription à l'assurance mobile ou le financement des achats de mobiles et d'objets connectés.

En 2022, Orange Bank a poursuivi sa montée en puissance : nous comptons désormais 2 millions de clients en France et en Espagne, et avons vendu 830 000 produits sur l'année. Bien que la souscription de base à nos services soit gratuite et sans condition de revenus, 96 % des entrées en relation avec la banque s'effectuent désormais par une offre payante.

La relation client au cœur de notre modèle bancaire

— La relation client et l'expérience mobile sont au cœur du modèle d'Orange Bank. Nos conseillers et experts disposent d'outils innovants permettant d'apporter des réponses toujours plus adaptées aux besoins des clients. Notre assistant virtuel utilise l'intelligence artificielle et permet de répondre directement à 89 % des questions. Par ailleurs, notre responsabilité vis-à-vis de nos clients se matérialise par le développement d'initiatives en matière d'éducation financière, avec une rubrique consacrée à ce thème sur le blog Orange Bank, la promotion d'offres vertes et la protection des données avec un haut niveau de sécurité.

La satisfaction est au rendez-vous, comme en témoigne la note de 4,4/5 attribuée par 13 000 internautes sur la plateforme Trustpilot, ce qui en fait la banque la mieux notée en France. Orange Bank est également l'application bancaire la mieux notée en Espagne : 4,9/5 sur Apple Store et Play Store.

Le Prêt Express, une nouvelle offre de prêt personnel

— En 2022, Orange Bank a fait évoluer son offre de prêt personnel avec le Prêt Express. Fruit du partenariat technologique noué avec la fintech française Younited, cette nouvelle offre met à profit les technologies de l'open banking* : en trois clics sur un mobile, un ordinateur ou une tablette, nos clients peuvent synchroniser en toute sécurité leurs informations bancaires détenues dans un autre établissement. À la clé : un traitement accéléré des demandes de prêt et des demandes de justificatifs réduites au minimum. En moyenne, cinq minutes suffisent pour obtenir une réponse avec, le cas échéant, des contre-propositions en adéquation avec leur situation. L'offre est également ouverte aux non-clients de la banque.

One Bank, un projet au service de l'efficacité opérationnelle

— Notre projet de plateforme informatique unique One Bank a pour but de faire converger Orange Bank en France et en Espagne. Ce rapprochement poursuit trois objectifs : une expérience client enrichie et unifiée pour trois clientèles (Orange Bank France, Orange Bank Espagne et GBanque, en partenariat avec Groupama), une équipe unique travaillant sur l'ensemble du périmètre européen, et l'adoption des meilleurs standards du marché IT. À terme, le projet One Bank doit permettre d'innover plus rapidement, de rationaliser les coûts, mais également de déployer aisément nos solutions bancaires dans de nouveaux pays.

* Banque ouverte : système qui permet aux particuliers et aux entreprises de partager leurs données bancaires avec des prestataires pour bénéficier de solutions innovantes et personnalisées.

Afrique et Moyen-Orient

Fort d'un ancrage local de plus de vingt ans, le Groupe poursuit, dans 18 pays en Afrique et au Moyen-Orient, une stratégie reposant sur l'extension de ses réseaux et le développement de son écosystème multi-services. Les services financiers mobiles occupent une place centrale dans l'offre Orange dans la zone.

Chiffre d'affaires dans la zone en 2022

6,9 Mds € + 6,4 % par rapport à 2021

Investissements dans les réseaux fixe d'ici à 2025

125 M €

Transactions effectuées avec Orange Money en valeur en 2022

Plus de 100 Mds €

Clients mobile en Afrique et au Moyen-Orient (en millions)

143,1 en 2022
135,2 en 2021
128,4 en 2020

Clients haut débit fixe en Afrique et au Moyen-Orient (en millions)

2,8 en 2022
2,2 en 2021
1,7 en 2020



Objectif
Lead the Future

— Atteindre une croissance moyenne de + 7 % par an du chiffre d'affaires entre 2022 et 2025

Un déploiement soutenu de la couverture réseau

Orange investit en Afrique et au Moyen-Orient dans l'extension des réseaux fixe et mobile pour accompagner la forte croissance du trafic et des usages numériques. Aujourd'hui opérateur d'un Africain sur dix, Orange est le partenaire numérique de référence dans la région.

Mobile : généraliser l'accès à la 4G

— Orange enregistre une croissance de 18 % de la data mobile dans la région, notamment portée par l'Égypte et la République démocratique du Congo. Nous accélérons aujourd'hui le déploiement de la 4G dans les pays où nous sommes présents en visant un taux de couverture moyen de 85 % à l'horizon 2025. Nous comptons aujourd'hui 53 millions de clients 4G, en hausse de 19 % sur l'année. D'ici à 2025, 260 millions d'euros seront investis pour renforcer notre leadership sur les réseaux mobile, avec 3 000 nouveaux sites créés en 2023, majoritairement en Égypte et au Maroc.

Accélérer sur le haut débit fixe

— Le haut débit fixe est notre second moteur de croissance en Afrique et au Moyen-Orient. Nous comptons 2,8 millions de clients sur la zone, soit une progression de 27 % par rapport à 2021. Pour renforcer cette dynamique, 125 millions d'euros seront investis dans les réseaux fixe d'ici à 2025 avec l'objectif de raccorder à la fibre 800 000 foyers supplémentaires et ainsi d'atteindre un total de 1,3 million de clients fibre dans la zone. Entre 100 et 200 millions d'euros serviront à développer nos infrastructures panafricaines, avec jusqu'à 10 000 kilomètres de backbone fibre, colonne vertébrale de notre réseau sur le continent. Le déploiement de l'accès à internet fixe sans fil grâce aux technologies radio TDD et FWA 5G sera également accéléré.

Lancer la 5G dans de nouveaux pays

— En 2022, Orange a lancé au Botswana sa première offre commerciale 5G sur le continent africain. Le déploiement dans six nouveaux pays est planifié pour 2023 : Sénégal, Côte d'Ivoire, Jordanie, Burkina Faso, Liberia et Guinée-Bissau. La technologie 5G permettra le développement de nouveaux services numériques liés à la santé, à l'éducation ou à la sécurité. En 2022, trois Orange 5G Lab (cf. pages 78-79) ont ouvert leurs portes au Sénégal, en Côte d'Ivoire et en Jordanie, pour y préparer l'arrivée commerciale de la 5G et aider les acteurs numériques et économiques locaux à saisir toutes les opportunités de cette nouvelle génération de réseaux.

Améliorer la connectivité en zone rurale

Aujourd'hui, en Afrique, 500 millions de personnes n'ont toujours pas accès aux réseaux mobile. C'est pourquoi nous avons signé un partenariat avec Vanu, fournisseur d'équipements et de services à destination des populations sans connectivité, afin d'améliorer notre couverture réseau dans des zones encore non desservies et de rendre accessibles les services numériques aux populations rurales. Le projet débutera par la mise en place de 900 sites, dont 700 en Côte d'Ivoire et 200 au Liberia. Le partenariat entre Orange et Vanu inclura la fourniture de mises à niveau technologiques et s'appuiera sur le modèle innovant « Network-as-a-Service » (NaaS). Notre ambition est de déployer un total de 10 000 sites d'ici à 2030.

Digitaliser et démocratiser l'accès aux soins

Orange et la start-up marocaine DabaDoc, présente au Maghreb depuis huit ans, travaillent au lancement en 2023 de l'offre Orange Santé en Côte d'Ivoire. S'adressant à la fois aux patients et aux médecins, cette plateforme, unique en Afrique subsaharienne, permet la prise de rendez-vous en ligne, la téléconsultation, le paiement des consultations à distance et la constitution d'un dossier médical numérisé. L'ambition de la plateforme est de pallier le déficit de médecins dans certaines zones enclavées, en permettant aux patients de consulter, à distance, le spécialiste de leur choix. Des études pour un lancement dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne et l'ajout de nouveaux services sont en cours.

Une offre multi-services de référence

La zone Afrique et Moyen-Orient constitue un relai de croissance majeur pour Orange, qui a l'ambition d'y être l'opérateur multi-services préféré. Nous nous attachons à développer un catalogue de services mettant particulièrement en avant des solutions numériques à impact positif, issues de l'écosystème local.

Un portail unique vers tous nos services

— Plus de 15 millions de nos clients en Afrique et au Moyen-Orient utilisent aujourd'hui l'application gratuite multi-services My Orange pour gérer leurs lignes fixe et mobile. Cette dernière non seulement permet une souscription simplifiée à nos offres voix et data, mais offre également un accès facilité à nos différents services financiers (transfert d'argent avec Orange Money, consultation de solde, etc.) et de divertissement grâce au portail My Place, disponible aujourd'hui dans huit pays.

La montée en puissance de l'e-commerce

— Depuis 2022, nous avons lancé dans 12 pays de la zone un site permettant à nos clients de commander en ligne des

terminaux mobiles et des accessoires. Au Maroc et en Jordanie, notre offre d'e-commerce s'est enrichie d'un parcours client entièrement digitalisé, de la commande à la livraison. Des parcours similaires sont en cours de développement en Égypte, en Côte d'Ivoire et au Sénégal.

L'IA et la data au service de l'expérience client

— Principaux leviers de développement d'Orange en Afrique et au Moyen-Orient, les outils d'intelligence artificielle et de data améliorent notre connaissance de chaque client et permettent à nos vendeurs de recommander les produits et services appropriés aux besoins de chacun. Nos robots conversationnels écrits – ou « chatbots » –, vecteurs d'une meilleure expérience client, sont désormais disponibles dans 12 pays. En Guinée, en Jordanie et au Cameroun, ils permettent également d'acheter des produits et des services. Des bots vocaux en français et en wolof sont également en cours de développement, respectivement en Côte d'Ivoire et au Sénégal.

Un soutien fort à l'écosystème numérique local

— Afin d'enrichir notre offre de services, nous soutenons l'entrepreneuriat d'innovation local. Nos dix accélérateurs Orange Fab (cf. pages 62-63) ont déjà accompagné, depuis 2019, près de 130 jeunes pousses locales. Notre soutien s'illustre aussi par le Prix Orange de l'Entrepreneur social en Afrique et au Moyen-Orient (POESAM) : ouvert aux start-up de la zone, il récompense le développement de projets à impact social et environnemental. 700 000 jeunes ont également bénéficié gratuitement de notre programme Orange Digital Center (cf. pages 104-105) dans la zone.

Des services financiers mobiles incontournables

Dans un contexte de faible bancarisation et de développement rapide du mobile, Orange Money contribue, depuis 2010, au développement de l'inclusion financière en Afrique, permettant aux populations d'accéder à des services financiers jusque dans les zones les plus isolées. Orange Bank Africa s'inscrit dans cette même dynamique d'inclusion financière, donnant à toutes les catégories de population la possibilité d'accéder au crédit sans condition de revenu.

Transferts record en 2022

— Notre ambition est d'apporter des solutions simples pour gérer son argent, d'innover dans les offres et l'expérience client, de garantir la sécurisation et la transparence des transactions, afin de répondre aux besoins toujours plus exigeants des utilisateurs, des entreprises et des gouvernements.

À fin 2022, Orange Money compte plus de 29 millions de clients actifs par mois pour près d'un demi-milliard d'euros de chiffre d'affaires et enregistre un volume de transactions de plus de 100 milliards d'euros en valeur sur l'année, en particulier grâce à ses 450 000 points de vente. Les transferts d'argent de l'Europe vers l'Afrique ont été multipliés par deux par rapport à 2021. L'année 2022 a été marquée par une forte concurrence et, dans ce contexte, nos résultats record traduisent la robustesse de notre modèle, soutenu par une marque forte et des offres fondées sur la confiance.

Accompagner l'évolution des usages

— Le Groupe a lancé en 2022 de nombreux services pour effectuer des dépôts et retraits en toute simplicité, parmi lesquels une carte physique avec un QR code pour les clients Orange Money ne disposant pas de smartphone. Le service de transfert récurrent, mis en place en Côte d'Ivoire et en République démocratique du Congo, facilite quant à lui les transferts automatiques avec une fréquence définie par les clients en fonction de leurs besoins. Nous avons également étendu nos services financiers mobiles aux clients d'autres opérateurs. Afin d'accélérer notre dynamique de croissance et de mutualiser nos actifs, un nouveau centre de développement Orange Money a été inauguré en 2022. Installé à Dakar et Abidjan, il soutiendra les évolutions techniques de nos services financiers digitaux au plus près des besoins des utilisateurs.

Clients actifs Orange Money en Afrique et au Moyen-Orient

Plus de 29 M

Crédits octroyés par Orange Bank Africa depuis 2020

245 M €

De nouvelles offres pour les professionnels

— Les paiements mobiles participent à l'accroissement des revenus, aux gains d'efficacité et donc à la performance des petites et moyennes entreprises. L'offre O'Calme en Côte d'Ivoire, destinée aux entrepreneurs, facilite par exemple les encaissements immédiats tout en améliorant le suivi de leur activité. Au Sénégal, l'offre Wéli permet aux clients Orange Money exploitant un commerce de recevoir instantanément leurs encaissements, sans aucuns frais. Le service Mahali, qui permet aux petits vendeurs et commerçants ivoiriens d'accéder à des outils de vente en ligne prenant en compte les spécificités locales et la gestion des lieux de livraison, a également été intégré à Orange Money.

Démocratiser l'accès au prêt

— En Côte d'Ivoire, Orange Bank Africa, la banque mobile d'Orange, permet à des populations encore en marge du système bancaire classique d'accéder à des offres de pico-crédit, de micro-crédit et d'épargne grâce à un compte mobile Orange Money. Notre outil de « scoring », capable d'accorder à tout moment un prêt « Tik Tak » en dix secondes et sans justificatif de revenu, a ainsi séduit plus de 1,1 million de clients. Le plafond a également évolué : les clients récurrents peuvent désormais emprunter jusqu'à 500 000 CFA (environ 760 euros), soit cinq fois plus qu'au lancement du service en 2020. La gamme de prêts Orange Bank Africa s'est élargie, avec le lancement de prêts immobiliers et automobile, ainsi que de crédit aux entreprises.

Au Botswana, nous avons lancé notre offre de pico-crédit, jusqu'à 100 euros : une première pour un opérateur dans le pays. En Guinée, Orange a créé un institut de microfinance, qui proposera des services financiers digitaux simples et instantanés.

En outre, les services d'Orange Money et d'Orange Bank Africa sont accessibles, par le biais d'une application, à toutes les générations de smartphones.

Infrastructures

Orange poursuit ses investissements dans le déploiement des réseaux fixe et mobile de nouvelle génération, qui permettent au Groupe de jouer un rôle essentiel pour fournir connectivité et services numériques au plus grand nombre.

Foyers raccordables au FTTH dans le monde

64,9 M

Population couverte en moyenne par la 4G dans nos 8 pays européens

Près de 99 %

et 17 pays couverts par la 4G en Afrique et au Moyen-Orient

Croissance du chiffre d'affaires de Totem, la TowerCo européenne d'Orange, en 2022 par rapport à 2021

+ 14,9 %

Logements et locaux professionnels rendus raccordables par Orange Concessions, la FiberCo française d'Orange

2,7 M

 **Objectif**
Lead the Future

- Accélérer le déploiement de la fibre à l'horizon 2025
- + 5 millions de prises en Europe
- + 2 millions de prises en Afrique et Moyen-Orient

La fibre, un outil majeur d'acquisition client

Précurseur sur la fibre, Orange poursuit le raccordement au très haut débit fixe d'un grand nombre de foyers en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Les performances qu'offre la fibre optique en font un outil majeur d'acquisition client. Nous valorisons également ce réseau à travers le développement de nouvelles offres, notamment à destination des opérateurs tiers.

Une forte progression du nombre de prises et du nombre de clients

— Depuis plus de dix ans, nous déployons la fibre optique ou FTTH (« Fiber to the Home ») jusqu'aux domiciles et aux locaux professionnels. À fin 2022, en Europe, nous occupons une position de leader avec 61,7 millions de foyers raccordables à la fibre, dont près de 46 millions de prises déployées par le Groupe. La densité de notre réseau et notre vitesse de raccordement nous ont permis de conquérir 1,1 million de clients en 2022, soit un total de 12,9 millions de clients. Nous poursuivons également nos investissements dans le déploiement de la fibre en Afrique et au Moyen-Orient (cf. page 68), avec l'objectif de compter 1,3 million de clients fibre dans la zone d'ici à 2025. Ce développement traduit l'engagement d'Orange de faire progresser la couverture numérique de tous les territoires où nous sommes présents tout en constituant un important vecteur de développement territorial. En France, Orange est l'opérateur N°1 sur la fibre avec 7,2 millions de clients à fin 2022, soit 1,3 million de plus qu'en 2021. La moitié de nos ventes d'abonnements FTTH concerne de nouveaux clients particuliers : la fibre constitue un réel outil d'acquisition et un levier de croissance majeur. Notre FiberCo Orange Concessions (cf. pages 80-81) a dépassé cette année les 2,5 millions de foyers raccordables au FTTH en zone rurale. Grâce à ces efforts,

80 % de la population est désormais couverte par le réseau fibre d'Orange, avec des débits allant jusqu'à 2 Gbit/s, faisant de la France l'un des pays les plus fibrés d'Europe. En Espagne, 16,8 millions de foyers sont raccordables à la fibre Orange. Notre nouvelle offre Jazztel TV, à destination des clients fibre Jazztel, permet de bénéficier d'un large éventail de contenus audiovisuels pour moins de 5 euros par mois. Sur le segment premium, notre offre Pack Infinity permet d'accéder à des débits de 10 Gbit/s et à un accompagnement gratuit, de l'installation du boîtier wifi au service après-vente. En Pologne, la base clients fibre a progressé de 23,9 % en 2022.

Valoriser notre réseau auprès des opérateurs tiers

— Notre entité Orange Wholesale France (OWF) a pour objectif de valoriser et de monétiser nos infrastructures en fournissant des solutions de réseaux aux opérateurs télécoms français et internationaux.

En 2022, OWF a notamment complété son portefeuille d'offres fibre avec le lancement de FTTH Access. Cette dernière est une offre d'accès à un réseau de fibre optique activé, construit sur les boucles locales FTTH (ou bitstream fibre) déployées par Orange et les autres opérateurs d'infrastructures. Cette offre permettra à nos clients opérateurs de fournir des services de communications électroniques à leurs clients finaux, et ce sans déployer d'infrastructure locale. Cette offre bénéficie déjà d'une couverture élargie de plus de 31 millions de prises raccordables en France métropolitaine.

Décommissionnement des réseaux cuivre en France

— Notre réseau historique en cuivre, support de la téléphonie fixe depuis plus d'un demi-siècle, va céder sa place aux réseaux de nouvelle génération. En France, ce retrait s'effectuera en deux étapes : en 2023, nous cesserons de commercialiser des offres cuivre dans les zones où la fibre est disponible, puis nous fermerons progressivement le réseau d'ici à 2030. Les abonnés situés dans une zone décommissionnée se verront proposer de nouvelles offres fixe : fibre, 4G fixe, satellite, etc. L'arrêt de cette technologie, la plus ancienne et la plus énergivore, apportera une connectivité plus résiliente et permettra une consommation d'énergie réduite.

Prises FTTH déployées en propre en Europe à fin 2022

Près de 46 M

Réseaux mobile : place à la nouvelle génération

Les équipes d'Orange œuvrent quotidiennement à concevoir, déployer, améliorer et rendre accessibles les réseaux mobile partout où nous sommes présents. Les performances offertes par la 4G et la 5G permettent de soutenir les nouveaux usages de nos clients et de proposer une connectivité fiable et sécurisée au plus grand nombre.

Une couverture 4G toujours plus complète

— Aujourd'hui, dans nos huit pays européens, près de 99 % de la population est couverte par la 4G. Orange poursuit la densification de ce maillage. En France métropolitaine, où le réseau 4G d'Orange couvre 99,7 % de la population, nous poursuivons nos investissements en zone rurale en propre, et dans le cadre du New Deal mobile lancé par l'Arcep et le gouvernement en 2018 visant à améliorer la couverture mobile des territoires. La 4G est aujourd'hui déployée sur près de 100 % de nos sites en zone blanche.

Accélérer le déploiement du réseau 5G

— Le Groupe assure dans le même temps le développement de ses réseaux 5G, disponibles au Botswana et dans sept pays européens : Espagne, France, Luxembourg, Pologne, Roumanie, Slovaquie et Belgique, où la 5G a été lancée en 2022. Orange a déployé la 5G dans près de 2 200 communes françaises, couvrant désormais plus de 56 % de la population métropolitaine. Saint-Denis de la Réunion est devenue, en 2022, la première ville d'outre-mer à bénéficier d'un réseau de téléphonie mobile 5G : nous offrirons ce service à 80 % de la population réunionnaise d'ici à fin 2023.

Pays où la 5G est disponible

7 en Europe 1 en Afrique

Moderniser les réseaux

Entre 2025 et 2030, Orange procédera au décommissionnement progressif de ses réseaux 2G et 3G en Europe. Grâce à la migration vers de nouveaux réseaux mobile plus robustes, nos clients bénéficieront d'une meilleure expérience utilisateur. Cette opération s'effectuera en plusieurs phases : en France, le réseau 2G sera arrêté d'ici à la fin de l'année 2025 ; fin 2028, ce sera au tour du réseau 3G.

En Belgique, en Espagne, au Luxembourg, en Pologne, en Roumanie et en Slovaquie, les antennes 3G seront coupées d'ici à 2025 et la 2G progressivement arrêtée d'ici à 2030. Une analyse du contexte local et de l'utilisation réelle des réseaux a été menée dans chaque pays, afin de garantir une migration fluide et un impact réduit pour les utilisateurs.

Orange a choisi de déployer la 5G en priorité dans les zones les plus denses, dans lesquelles les réseaux mobile existants (principalement 4G) courent un risque de saturation : centres-villes, aéroports, stations balnéaires, etc. Nos antennes 5G sont exclusivement installées sur les sites 4G afin de limiter la construction de nouvelles infrastructures.

Par ailleurs, ce déploiement responsable et raisonné permet de contenir la hausse des émissions carbone liées à la croissance des usages numériques. En effet, la consommation énergétique des antennes 5G est moins élevée, pour un volume de données égal, que celle de la précédente génération.

Soutenir les nouveaux usages

— En 2022, Orange a commencé le déploiement de cœurs de réseaux 5G qui permettent de supporter le standard standalone (5G SA) en Europe. Ceux-ci, partagés avec la 4G, permettront à terme de proposer des services différenciés grâce aux capacités de « network slicing ». Ce procédé consiste à prioriser certaines tranches du réseau pour couvrir des usages critiques ou des besoins spécifiques et d'offrir différents niveaux de qualité et de sécurité. Pour les entreprises, cette technologie est gage de sécurité, de fiabilité et d'évolutivité. Elle permet également de proposer des solutions de réseaux privés mobile. L'Open RAN (Open Radio Access Network, en français : réseau d'accès radio ouvert) permet de construire des réseaux avec des équipements de différents fournisseurs, ce qui facilite leur déploiement tout en réduisant les coûts d'exploitation. Début 2023, nous avons convenu avec Vodafone de mutualiser nos réseaux mobile, grâce à cette technologie, dans les zones rurales européennes : les premiers sites commerciaux seront déployés en Roumanie. Le Groupe poursuit le développement de cette technologie, sur laquelle s'appuie Pikeo, notre réseau expérimental 5G SA. Déployé dans le cloud et automatisé, Pikeo est piloté par l'intelligence artificielle grâce aux données collectées, une première en Europe en 2021. Cette expérimentation en conditions réelles nous permet de gagner en expertise dans l'intégration et l'exploitation de ce type de réseau. À terme, l'ambition est de pouvoir déployer et exploiter des réseaux de manière totalement automatisée.

Accompagner nos clients professionnels

— Afin d'accélérer l'innovation autour de la 5G, les Orange 5G Lab proposent aux entreprises de toute taille et aux collectivités un accompagnement pour s'approprier tout le potentiel de la 5G, ses usages concrets et les possibles évolutions des produits et services associés. Les sites Orange 5G Lab sont implantés en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient : dix en France (Châtillon, la Défense, Rennes, Bordeaux, Lyon-Charbonnière, Lille, Toulouse, Belfort, Marseille, la Réunion), deux en Belgique à Anvers et Liège, un en Roumanie à Bucarest, un en Pologne à Varsovie, un au Sénégal à Dakar, un en Côte d'Ivoire à Abidjan et un à Amman en Jordanie. Fin 2022, ce sont ainsi plus de 2 100 acteurs économiques qui ont pu bénéficier du programme Orange 5G Lab, parmi lesquels 182 entreprises accompagnées dans leurs expérimentations. Lors du salon Viva Technology 2022 de Paris, événement international consacré à l'innovation, Orange a déployé un Orange 5G Lab « hors les murs » : l'occasion pour les visiteurs de découvrir les innovations autour de la 5G et d'échanger avec des experts du Groupe.

Concevoir les réseaux du futur

— La prochaine génération de réseaux cellulaires ou « 6G » promet des performances toujours plus élevées. Alors que cette technologie est encore en phase de recherche précoce, le Groupe souhaite y apporter réflexion et vision en participant activement à plusieurs projets. Orange a ainsi été le premier opérateur européen à présenter des prototypes de métasurfaces

intelligentes reconfigurables. En orientant les ondes présentes dans l'environnement dans la direction souhaitée, cette technologie permet de réduire la consommation énergétique par rapport à un répéteur « traditionnel », pour une même qualité de service. Nous nous impliquons également dans plusieurs projets de recherche collaboratifs de premier plan, parmi lesquels Hexa-X-II, dont l'ambition est de faire de l'Union européenne un leader industriel de la 6G. Au sein de ce projet, nous coordonnons le groupe de travail chargé de définir les exigences techniques de la 6G pour qu'elle réponde aux enjeux sociétaux et environnementaux, en interaction avec des représentants de la société civile. Les premiers déploiements commerciaux de cette prochaine génération de réseaux sont attendus pour 2030.

À plus long terme, le développement des ordinateurs quantiques nécessitera la mise au point de réseaux encore plus sécurisés, pour lesquels d'autres technologies quantiques sont étudiées. Lors du Salon de la recherche et de l'innovation 2022 d'Orange, nous avons fait, pour la première fois en France, une démonstration de streaming de vidéos chiffrées par clés quantiques : ce système utilise des techniques cryptographiques assurant la confidentialité des communications et rendant immédiatement détectable l'intrusion d'un éventuel pirate informatique. L'expérimentation, réalisée dans le cadre du projet Paris Region QCI en collaboration avec Sorbonne Université et le CNRS, s'appuie sur des solutions d'ID Quantique et de Thales.

Orange 5G Lab dans le monde

17

Mutualiser et valoriser

Notre division Orange Wholesale a pour objectif de valoriser les infrastructures et les réseaux du Groupe, sur les marchés de vente en gros de produits et de services à des opérateurs tiers comme à nos clients entreprises via Orange Business. Le programme eNGINe (Next Generation International Network) a été lancé afin de mutualiser les infrastructures services et les réseaux internationaux couvrant ces deux marchés. Une étape capitale a été franchie en 2022 avec la création, en seulement douze mois, d'Open Global Network, un nouveau réseau mondial convergé par lequel l'ensemble des flux transite sur le même cœur de réseau. Un projet inédit dans le Groupe et une première mondiale.

TowerCos, FiberCos : la mutualisation au service de la performance

Face au besoin croissant de connectivité très haut débit, la mutualisation constitue un important levier de création de valeur. En mettant en place des TowerCos et des FiberCos, Orange renforce la performance opérationnelle de ses infrastructures mobile passives tout en générant de nouveaux revenus et accélère le déploiement de son réseau fibre.

Des TowerCos pour valoriser les infrastructures mobile passives

— Une TowerCo, ou Tower Company, construit, gère et loue les infrastructures mobile dites « passives » – pylônes et toits-terrasses – sur lesquelles sont fixées les antennes des réseaux. En Europe, les TowerCos autonomes détiennent, en 2023, 83 % de ces infrastructures mobile. En lançant sa filiale Totem en 2021, une TowerCo européenne gérée de manière indépendante, Orange renforce sa position dans les métiers de gestionnaire et d'opérateur d'infrastructures mobile et bénéficie de nouveaux relais de croissance. Totem assure aujourd'hui la gestion de plus de 27 000 pylônes, toits-terrasses et autres sites mobile en France et en Espagne avec l'ambition de devenir un acteur de premier plan du marché des TowerCos en Europe.

Totem s'appuie sur la densité de son maillage territorial et l'expertise de ses équipes pour proposer des offres de mutualisation de ses infrastructures aux opérateurs mobile, entreprises et institutions, répondre aux demandes de construction de nouveaux sites, et commercialiser des solutions de couverture mobile pour renforcer la connectivité des environnements denses et clos comme les stades, les métros, les trains ou les bureaux.

Numéro 5 du marché européen en nombre de sites, Totem est en mesure d'accompagner l'explosion des besoins en connectivité et d'apporter une solution aux nouvelles exigences des opérateurs en attente de partenaires industriels. La signature de nouveaux contrats commerciaux pour le déploiement de la 5G, avec Telefónica en Espagne et Iliad en France, ainsi que le gain de l'appel d'offres pour le déploiement réseau de la ligne de métro 15 Sud du Grand Paris Express, illustrent sa dynamique. En France, 450 nouveaux sites ont également été construits en 2022 pour répondre aux besoins des opérateurs et aller plus loin dans la couverture mobile des territoires.

Sites détenus par Totem en France et en Espagne

27 100

Lignes fibre Orange Concessions d'ici à 2025

4,5 M

En 2022, Totem a enregistré une croissance de près de 15 %. Les revenus d'hébergement tiers représentent 16,2 % de son chiffre d'affaires et le taux de colocation de ses sites par des opérateurs tiers atteint 1,37 en 2022, avec un objectif de 1,5 en 2026.

Des FiberCos pour un meilleur accès à la fibre

— Une FiberCo, ou Fiber Company, naît du co-investissement de plusieurs partenaires pour déployer ensemble la fibre optique sur un territoire. En France, cette volonté s'est matérialisée par la création d'Orange Concessions, détenue à 50 % par Orange SA et à 50 % par un consortium composé de la Banque des territoires, CNP Assurances et EDF Invest. Orange Concessions, opérateur d'infrastructures leader sur les réseaux d'initiative publique (RIP) en zone rurale en France, accompagne les collectivités locales dans l'aménagement numérique de leur territoire. Lancée en 2021, Orange Concessions a passé fin 2022 le cap des 2,7 millions de foyers raccordables. La FiberCo compte 1 million de clients actifs – particuliers ou professionnels – raccordés début 2023, soit une progression de 70 % en un an. Le Groupe intensifie dans le même temps ses actions de sensibilisation auprès du grand public afin d'accompagner le passage du cuivre à la fibre dans les zones couvertes par les réseaux d'Orange Concessions. L'objectif est que la FiberCo exploite en France 4,5 millions d'accès fibre, répartis sur plus de 6 500 communes dans 30 départements, d'ici à 2025. En Pologne, nous avons également créé en 2021 une FiberCo avec le fonds d'infrastructures néerlandais APG. Ce co-investissement à 50/50 permet à Orange Polska d'accélérer le déploiement de la fibre dans le pays. D'ici à 2026, 1,7 million de prises supplémentaires seront construites pour atteindre 2,4 millions de lignes, principalement situées dans les zones où l'accès à l'internet très haut débit demeure limité ou inexistant.

Les câbles sous-marins, composante essentielle de la souveraineté numérique

Les infrastructures de télécommunications sous-marines sont au cœur des enjeux de souveraineté numérique et de neutralité d'internet. Acteur majeur de la connectivité sous-marine à l'échelle mondiale, le Groupe dispose d'une expertise unique dans ce domaine stratégique et investit dans de nombreuses liaisons à travers le globe.

Au centre de l'attention internationale

— 1,3 million de kilomètres de câbles sont déployés au fond des mers et des océans : ce vaste réseau voit transiter 99 % du flux internet et des communications intercontinentales à l'échelle mondiale. C'est une composante clé de la souveraineté économique et informationnelle des États. Ces infrastructures font l'objet de « coopération* » économique, alors que les géants du numérique investissent massivement pour être propriétaires de leurs propres liaisons sous-marines, et géopolitique, à l'heure du regain des tensions entre grandes puissances. Orange, avec sa filiale Orange Marine, permet à la France et à l'Europe d'occuper un rôle déterminant au sein de cet écosystème.

Câbles sous-marins posés par Orange Marine

287 000 km

dont 257 000 km à fibre optique

* Coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs économiques concurrents.

Détenir des câbles sur les routes les plus stratégiques du globe

— Orange investit dans plus de 40 câbles sous-marins – près de 450 000 kilomètres – sur les routes les plus stratégiques du globe. Grâce à ces participations, Orange possède les infrastructures nécessaires pour acheminer à travers le monde ses propres flux de données et ceux de ses filiales, ainsi que pour satisfaire les besoins en connectivité des marchés wholesale et entreprises. Nous contrôlons également l'atterrage de la plupart des câbles arrivant sur les côtes françaises. Le Groupe est notamment propriétaire de deux paires de fibre sur les câbles transatlantiques Dunant et AMITIÉ, pour une capacité totale de 100 Tbit/s. Dans un contexte capacitaire incertain, cela nous garantit de répondre à nos propres besoins sur cette route stratégique : la route sous-marine entre l'Amérique du Nord et l'Europe est l'une des plus importantes dans le monde et voit son trafic doubler, en moyenne, tous les deux ans.

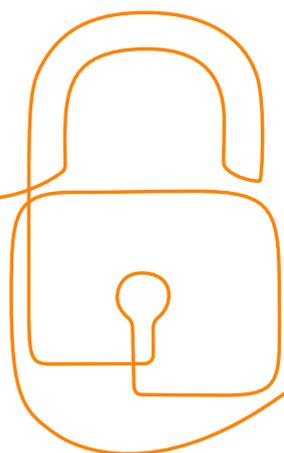
Orange poursuit ses investissements dans des projets de câbles sous-marins afin de garantir et d'améliorer la qualité de service de son réseau mondial. Nous participons ainsi au consortium SEA-ME-WE 6 (Southeast Asia-Middle East-Western Europe 6) pour la construction d'un nouveau système sous-marin « express » (très faible latence et très haut débit) qui reliera directement la France – depuis Marseille – à Singapour et raccordera notamment l'Inde, un pays en forte demande de capacités. Par ailleurs, Orange et Medusa Submarine Cable System, opérateur indépendant d'infrastructures sous-marines, se sont associés pour offrir une solution d'interconnexion ouverte et performante à tous les opérateurs partenaires du câble Medusa. Ce dernier, avec 8 760 kilomètres, sera le plus long câble sous-marin à relier, dès 2024, neuf pays d'Afrique du Nord et du sud de l'Europe, donnant accès à une infrastructure essentielle au développement numérique et économique des populations. Parmi ses 16 points d'atterrage, celui de Marseille, hub majeur de l'internet mondial, permettra aux utilisateurs de ce câble d'accéder à l'ensemble des data centers de la ville en toute sécurité.

Orange Marine : un savoir-faire unique

— Filiale à 100 % du Groupe, Orange Marine pose et répare des câbles sous-marins partout dans le monde et pour tout type de client. Elle déploie depuis plus de cent ans un réseau de télécommunications de haute qualité. Armateur de premier plan, Orange Marine dispose d'une flotte de six navires câbliers, d'un navire destiné à l'étude de nouvelles routes pour la pose de câbles sous-marins, ainsi que de trois bases marines (Brest et La Seyne-sur-Mer en France, Catane en Italie). Le renouvellement progressif de sa flotte s'organise selon des critères rigoureux de réduction de l'empreinte environnementale de ses navires. Ainsi, le « Sophie Germain », le tout dernier navire mis à l'eau, consomme 25 % de carburant de moins que la moyenne des navires câbliers en service. En 2022, Orange Marine a mené à bien la pose de nouveaux câbles dans le Pacifique, en Méditerranée, dans l'Atlantique et dans les Caraïbes.

Entreprises

Le Groupe capitalise sur sa maîtrise unique de l'ensemble des enjeux de connectivité, de sécurité et de résilience pour accompagner ses clients entreprises dans le monde entier grâce, notamment, à ses entités Orange Business et Orange Cyberdefense.



Experts Data, digital et intelligence artificielle

4 000

Pays et territoires couverts par nos réseaux entreprises

220

Croissance soutenue de l'IT&SI

+ 14 % Cybersécurité
+ 10 % Cloud
+ 10 % Digital & Data



Objectifs
Lead the Future

- Retour de la croissance de la rentabilité (EBITDAaL) d'Orange Business au plus tard en 2025
- 1,3 Md € de chiffre d'affaires dans la cybersécurité d'ici à 2025

Des services adaptés à toutes les entreprises, partout dans le monde

Avec son plan stratégique Lead the Future, Orange adapte son modèle à un marché où les frontières entre réseaux et services numériques tendent à disparaître. Afin que nos clients entreprises tirent profit de cette nouvelle donne, nous mettons à leur disposition notre maîtrise unique de l'ensemble des enjeux de connectivité, de sécurité et de résilience.

Orange Business : une nouvelle impulsion

— Forte de plus de 29 000 collaborateurs dans 65 pays, notre entité de services aux entreprises, Orange Business (ex-Orange Business Services), a entamé une transformation (cf. pages 14-17) afin de devenir l'intégrateur réseaux et numérique de référence à l'horizon 2030. L'objectif est, pour Orange Business, de renouer avec la croissance de sa rentabilité (EBITDAaL), au plus tard en 2025.

Orange Business a structuré son offre autour de quatre « propositions de valeur stratégiques » : « Workplace Together », le développement de nouveaux modes de travail numériques hybrides, « Augmented Customer Experience », la personnalisation de l'expérience client, « Smart Industries », la transformation et l'optimisation d'activités industrielles grâce au numérique, et « Evolution Platform », l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'infrastructures. Chacune de ces propositions de valeur s'appuie sur l'expertise des équipes Orange Business dans le domaine de la data, du cloud et des services numériques.

En tant que leader mondial de la connectivité nouvelle génération, Orange Business accélère ses investissements dans les réseaux virtualisés sécurisés (SD-WAN, SASE, 5G) et développe, avec le Groupe et Orange Cyberdefense (cf. pages 90-91), une plateforme de services modulaire, fer de lance d'un programme ambitieux de digitalisation et d'automatisation.

Au service de toutes les entreprises

Être au service des entreprises signifie aussi les connecter à nos réseaux fibre et mobile. Pour cela, en France, nous avons réorganisé notre réseau commercial BtoB afin de capitaliser sur notre ancrage territorial pour élargir notre portefeuille de clients. Nous avons continué la transformation de notre modèle de vente pour mieux servir nos deux millions de clients professionnels au quotidien avec la mise en place d'un réseau de conseillers spécialisés dans le traitement de demandes complexes. Nous avons également lancé une offre de location de mobiles à destination des professionnels. Orange a été désigné meilleur service client de l'année 2023 en France, pour la deuxième fois consécutive, dans la catégorie « Solutions communicantes pour entreprises ».

Une offre reconnue

— En 2022, Orange Business a accompagné Siemens dans la migration de 1 168 sites, répartis sur 94 pays, vers une infrastructure SD-WAN. Grâce à notre offre de virtualisation des fonctions réseaux développée avec notre partenaire Cisco, Siemens bénéficie d'une solution sécurisée et adaptée simplifiant son infrastructure de communication mondiale.

Nous avons été reconnus, pour la seconde année consécutive, comme un leader mondial dans les services de réseau par le Gartner Magic Quadrant 2022.

Enovacom, leader français de l'interopérabilité des données de santé et filiale d'Orange Business, a renforcé son portefeuille de solutions en faisant en 2022 l'acquisition d'Exelus, acteur majeur de la télémédecine. Exelus détient notamment Nomadeec, plateforme à destination des professionnels de santé offrant des outils de pointe pour les actes programmés de téléconsultation, télé-expertise et télésoin, ainsi que pour la télémédecine d'urgence.

Blockchain agricole

— Orange Business s'est associé à Agdatahub, expert de la circulation des données agricoles, et IN Groupe, une institution de l'État français chargée de la confection des documents officiels, pour développer Agriconsent, la première « identité numérique agricole décentralisée » destinée aux exploitants agricoles. Érigé sur une infrastructure blockchain et hébergé sur le cloud public d'Orange Business, ce système permet aux acteurs du monde agricole d'authentifier et de sécuriser leurs échanges de données, telles les pratiques agricoles ou les informations environnementales et techniques, avec leurs fournisseurs, leurs clients ou l'administration.

Des solutions de confiance pour la gestion des données

La donnée joue un rôle toujours plus essentiel pour l'ensemble des acteurs économiques. Elle est pourtant menacée, tant par la multiplication des cyberattaques que par sa fragmentation sur différents espaces de stockage cloud soumis à des législations hétérogènes.

Dans ces conditions, Orange propose à ses clients publics et privés des offres garantissant la sécurité et la transparence.

Pour l'État

— En 2021, Orange s'est associé avec Capgemini pour lancer Bleu, une initiative cloud française répondant aux besoins de souveraineté de l'État français et des administrations publiques, en partenariat avec Microsoft.

Plateforme cloud régie à 100 % par les juridictions françaises et européennes, Bleu fournira les outils de collaboration et de productivité Microsoft 365 ainsi que l'ensemble des services Microsoft Azure aux opérateurs d'importance vitale (OIV) comme aux opérateurs de services essentiels (OSE), à l'État français, à la fonction publique, aux hôpitaux et aux collectivités territoriales. Elle disposera pour cela d'un parc de datacenters installés sur le territoire français et strictement séparés de ceux de Microsoft, afin d'assurer le respect des garanties en matière de transfert de données et le contrôle exclusif des applications cloud des clients. La mise en service de Bleu est prévue pour 2024.

Afin de moderniser les moyens de communication des acteurs de la sécurité, du secours et de la gestion de crise – police, gendarmerie, douanes, sapeurs-pompiers, Samu –, l'État français a choisi Orange Business pour l'accès à la couverture radioélectrique de son réseau radio du futur (RRF). Ce réseau très haut débit offrira une qualité de service adaptée aux missions critiques et permettra de communiquer instantanément en bénéficiant de nouvelles fonctionnalités : appels vidéo, partage de position en direct, ou encore partage de documents en temps réel.

Développer une infrastructure blockchain commune

En 2022, Orange Business a accompagné la création du consortium Alliance Blockchain France, une initiative regroupant les principaux acteurs de l'écosystème français de la blockchain. Sa mission : déployer une infrastructure commune ouverte aux industriels et administrations souhaitant bénéficier des avantages de la blockchain afin de démocratiser ces technologies et de construire un espace commun de partage et d'expérimentation. L'objectif est également de maintenir la compétitivité économique des entreprises françaises en mettant à profit les capacités de la blockchain, notamment en matière de gain de productivité et de sécurité.

Pour les territoires

— Nous accompagnons également les collectivités afin qu'elles puissent gérer et valoriser leurs données territoriales de manière souveraine et sécurisée. En 2022, nous nous sommes associés à la Banque des territoires pour créer Hexadone, une plateforme numérique qui vise à faciliter l'agrégation et la valorisation de la donnée territoriale. Elle permettra aux collectivités de gérer l'ensemble de leurs données pour leurs propres besoins et à des fins décisionnelles ou opérationnelles, ou de les mettre à la disposition d'autres acteurs de leur écosystème. Lancement prévu au premier semestre 2023.

Pour les entreprises

— Grâce à ses 2 600 experts cloud, Orange Business garantit à ses clients entreprises la sécurité de leurs données (cf. pages 90-91), la confidentialité et le respect des exigences réglementaires en vigueur. Nous continuons à consolider notre proposition de valeur en nous appuyant sur nos services multicloud. Nous affichons ainsi une croissance de 10 % pour ces activités entre 2021 et 2022.

La cybersécurité, un marché porteur et stratégique

Le monde numérique fait face à une intensification des attaques cyber : en 2022, les outils de détection d'Orange Cyberdefense ont traité 99 000 incidents de sécurité chez nos clients, soit en moyenne un incident par jour et par organisation. Fort de ses 2 700 experts en cybersécurité, Orange Cyberdefense s'affirme comme un acteur essentiel pour une société numérique plus sûre.

Une croissance remarquable

— En 2022, Orange Cyberdefense a enregistré une croissance de 14 % de son chiffre d'affaires, à 977 millions d'euros, avec l'objectif d'atteindre 1,3 milliard d'ici à 2025. En France, en particulier, une forte progression a été réalisée sur le segment PME et TPE. Près de 800 nouveaux collaborateurs ont été recrutés pour soutenir nos ambitions partout où nous sommes présents.

L'acquisition, en 2022, des sociétés suisses Telsys et SCRT a permis de renforcer la proximité géographique d'Orange Cyberdefense avec ses clients helvétiques. Telsys est spécialisé dans la gestion de solutions IT tandis que SCRT, leader sur le marché suisse romand de la cybersécurité, est notamment expert en « piratage éthique », pratique qui consiste à chercher les failles de sécurité d'un réseau ou d'un système en utilisant les mêmes méthodes que celles des cyberattaques. Grâce à cette opération, Orange Cyberdefense est désormais présent dans neuf pays en Europe et poursuit sa stratégie d'acquisitions ciblées, avec pour objectif de devenir l'un des leaders de la cybersécurité en Europe.

En France, nous avons également inauguré un nouveau campus à Marseille, afin d'accompagner au mieux les entreprises et collectivités locales de la région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur. Cette ouverture vient compléter notre maillage territorial du pays, s'ajoutant à nos implantations à Lyon, Rennes, Lille et Toulouse. Nous avons également remporté en 2022 un marché de quatre ans pour assurer la sécurisation des systèmes d'information et de communication du ministère des Armées. Ce contrat majeur sera exécuté en partenariat avec la société CS Group, acteur reconnu de la conception, de l'intégration et de l'exploitation de systèmes critiques.

Protéger les PME et les TPE

— Les cyberattaques visant les petites entreprises ne cessent d'augmenter et leur impact peut être dévastateur. C'est pour protéger les données vitales de ces structures que nous avons lancé en France, en 2022, notre offre Cyber Protection. Cet antivirus nouvelle génération, qui assure une protection permanente des équipements connectés, combine l'intelligence artificielle – avec l'installation d'un agent logiciel sur les ordinateurs – et la surveillance humaine par les experts d'Orange Cyberdefense.

Les SOC : anticiper, détecter et traiter les menaces

— Répartis à travers le monde, nos 32 centres opérationnels de détection des incidents de sécurité, ou SOC (Security Operation Centers), concentrent l'expertise du Groupe en matière d'anticipation et de traitement des menaces informatiques. En 2022, ils ont analysé chaque jour plus de 60 milliards d'événements sécurité. Face à des menaces en perpétuelle évolution, nos analystes et experts examinent en profondeur les systèmes d'information pour faire évoluer les outils de détection. Ces derniers, grâce à l'IA et au machine learning, se nourrissent des données d'incidents qui permettent de bâtir des scénarios d'attaque et ainsi d'anticiper les tentatives de piratage.

Les SOC sont également des lieux d'innovation : dans le cadre de l'écosystème d'open innovation Software Republic, nous codéveloppons par exemple avec le groupe Renault une solution qui détecte les tentatives de cyberattaques et protège les véhicules. Cette solution sera embarquée dans certains modèles de véhicules Renault à partir de 2025.

Œuvrer collectivement à un monde numérique plus sûr

— En tant qu'acteur de confiance, Orange tisse des partenariats avec des acteurs engagés pour renforcer la sécurité du monde numérique. En France, nous participons à la Phishing Initiative, une plateforme en ligne de signalement et de prévention contre l'hameçonnage. À ce titre, nous vérifions chaque année des centaines de milliers d'URL signalées par les internautes comme potentiellement frauduleuses. Le Groupe est également partenaire du Cyber Peace Institute, une ONG qui œuvre à la « cyberpaix » en portant assistance aux organisations civiles victimes d'attaques informatiques d'ampleur.

Croissance du chiffre d'affaires d'Orange Cyberdefense entre 2021 et 2022

+ 14 %

Environnement

Orange s'est fixé l'objectif d'être net zéro carbone d'ici à 2040. Pour cela, le Groupe poursuit ses efforts de réduction de ses émissions carbone, recourt de manière accrue aux énergies renouvelables, et déploie un ambitieux programme d'économie circulaire. Il accompagne également ses clients et engage ses fournisseurs dans leur démarche de réduction de leur empreinte environnementale.

Part des consommations électriques du Groupe d'origine renouvelable couverte grâce à la mise en œuvre de ses différents programmes

19,4 %

Économies réalisées depuis 2020 grâce au programme Oscar de développement de l'économie circulaire pour nos équipements réseau (Capex évités ou économisés)

Près de 130 M€

Chiffre d'affaires des solutions d'Orange Business permettant à nos clients de réduire leur empreinte environnementale

Plus de 1 Md€



Évolution des émissions de CO₂ par rapport à 2020 (scopes 1, 2 et 3)

Objectif :
- 45 % en 2030
+ 1 % en 2021

Taux de collecte des mobiles usagés par l'Europe

Objectif :
30,0 % en 2025
23,1 % en 2022
20,4 % en 2021

Part de terminaux mobiles reconditionnés vendus en Europe

Objectif :
10,0 % en 2025
1,8 % en 2022

L'ensemble des mentions des émissions de CO₂ du rapport annuel intégré sont exprimées en équivalent dioxyde de carbone (CO₂eq), l'unité de mesure utilisée pour comparer les émissions des gaz à effet de serre sur la base de leur « potentiel de réchauffement global ».

Notre engagement net zéro carbone

— Notre objectif d'être net zéro carbone d'ici à 2040, en ligne avec le scénario établi par le Giec et l'accord de Paris visant à limiter la hausse de la température mondiale à 1,5°C par rapport aux niveaux préindustriels, est le pilier central de notre ambition environnementale. Il comporte trois axes visant à réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 90 % d'ici à 2040. Le premier est la diminution de nos émissions directes, notamment celles de nos bâtiments et de nos flottes de véhicules (scope 1). Le deuxième concerne nos émissions indirectes (scope 2) dues à l'achat d'énergie comme l'électricité et la chaleur consommées par nos réseaux et bâtiments. Le troisième est la réduction des émissions indirectes amont, de nos fournisseurs et prestataires de services jusqu'aux déplacements de nos salariés, ainsi qu'aval, de nos clients (scope 3).

Lead the Future, notre nouveau plan stratégique, vient renforcer nos ambitions en matière de lutte contre le dérèglement climatique : nous visons toujours une réduction de nos émissions de CO₂ sur le secteur numérique de 30 % sur les scopes 1 et 2 en 2025 (base 2015), de 14 % sur le scope 3 en 2025 (base 2018), et désormais de 45 % sur les scopes 1, 2 et 3 d'ici à 2030 (base 2020).

Séquestrer les émissions résiduelles

— Toute activité humaine occasionne des émissions résiduelles. Être net zéro carbone implique de les séquestrer durablement : chez Orange, nous avons fait le choix de financer des projets de puits de carbone naturels afin de séquestrer les 10 % incompressibles de nos émissions. Ces projets ont également un impact positif pour les communautés locales et la biodiversité. Leurs financements s'effectuent à la fois par le biais de notre fonds Orange Nature et en direct : en 2022, nous avons lancé, avec l'ONG Planète Urgence et le cabinet de conseil Sia Partners, un projet de restauration et de gestion durable de près de 1 000 hectares de mangroves au Cameroun.

Notre impact sur la biodiversité

— Orange a mené, en 2021 et en 2022, une étude d'impact de ses activités en s'appuyant sur le cabinet indépendant The Biodiversity Consultancy. L'étude a conclu à un faible impact existant du Groupe sur la biodiversité, de l'ordre de 12 MSA.km² sur le scope 1 et 4 MSA.km² sur le scope 2*. L'étude montre également que notre impact principal est celui du scope 3 amont (extraction des matériaux composant les fibres optiques, infrastructure des réseaux mobile, serveurs, équipements individuels, etc.). Nous discutons avec nos principaux fournisseurs afin de limiter cet impact.

* L'indicateur MSA.km² convertit l'impact de l'entreprise en un équivalent de superficie où 100 % de la biodiversité serait perdue.

Un recours accru aux énergies renouvelables

Orange est engagé dans une démarche renforcée d'achat et de production d'énergies renouvelables. La part de l'électricité d'origine renouvelable dans les consommations du Groupe s'est élevée à 37,8 % en 2022, en incluant la part provenant des mix électriques des pays.

— En Europe, Orange privilégie le recours aux PPA (power purchase agreements), des contrats d'achat à long terme d'électricité de source renouvelable à prix connu, permettant de bénéficier de tarifs prévisibles et ainsi de se prémunir contre la fluctuation des prix de marché tout en soutenant le développement des énergies renouvelables. Fin 2022, ces accords couvraient une capacité correspondant à 26 % de notre consommation électrique estimée pour 2025 sur le continent. En complément, certains pays européens achètent des certificats de garantie d'origine (CGO) : en 2022, ces achats ont couvert notamment 95 % du scope 2 pour Orange Belgique, 76 % pour Orange Slovaquie, et 72 % de la consommation de Totem (cf. pages 80-81).

En complément, en 2022, un protocole d'accord a été signé avec Reservoir Sun pour l'installation de la première centrale photovoltaïque d'Orange en Europe, à Bercenay-en-Othe (Aube), site français stratégique de télécommunications par satellite. Elle permettra de couvrir 20 % des besoins énergétiques du site. La mise en service est prévue en 2025.

Afin d'atteindre son objectif net zéro carbone, le Groupe a déployé un vaste programme de solarisation de ses sites dans 14 pays en Afrique et au Moyen-Orient : plus de 18 % des sites mobile de la zone sont équipés de panneaux photovoltaïques. Ce programme est réalisé notamment à l'aide de partenariats avec des ESCos (« energy service companies » ou fournisseurs de services énergétiques). Ces partenariats permettent d'externaliser l'investissement, l'installation, la modernisation et la gestion opérationnelle des infrastructures en vue d'optimiser la consommation d'électricité, l'impact environnemental et la fiabilité d'approvisionnement.

Orange développe également un important programme d'électricité solaire. En Jordanie, près de 70 % de l'électricité nécessaire à ses opérations est couverte par l'énergie provenant de trois fermes solaires. Cette solution sera prochainement mise en œuvre au Mali et étendue, par la suite, à d'autres pays.

Le recours à ces différents programmes en zone Afrique et Moyen-Orient nous a permis d'éviter, en 2022, l'émission de plus de 209 000 tonnes de CO₂.

La réduction des émissions carbone

Orange s'est fixé d'ambitieux objectifs de réduction de son empreinte carbone sur ses scopes 1, 2 et 3. Pour y parvenir, nous améliorons notamment l'efficacité énergétique de nos réseaux, de nos bâtiments et de notre flotte de véhicules, et travaillons avec nos parties prenantes pour réduire l'empreinte carbone de toute notre chaîne de valeur.

Réduire nos émissions : une ambition renforcée

— En 2022, les émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) d'Orange ont baissé de 6,3 %, à base comparable, par rapport à 2021. Cette performance est le résultat d'une meilleure maîtrise de nos consommations énergétiques, d'un recours à l'électricité de sources renouvelables (cf. page 95) et de l'évolution favorable des mix énergétiques de certains pays. Notre nouveau plan stratégique, Lead the Future, a renforcé nos ambitions en la matière (cf. page 94).

Améliorer l'efficacité énergétique des réseaux et systèmes d'information

— Fin 2022, les réseaux et systèmes d'information représentaient le premier poste d'émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) du Groupe, soit 84 %. Alors que le trafic a significativement augmenté, leur consommation énergétique a été contenue à + 3 % sur l'année grâce aux plans d'actions déployés, à l'image du programme Green ITN. Ce dernier s'appuie sur de puissants leviers de performance : utilisation de l'IA pour optimiser les consommations, mise en place de modes de veille avancés, partage de réseau, etc. Entre 2015 et 2022, ce programme a permis d'économiser l'équivalent de près de 5,1 TWh d'électricité et de 417 millions de litres de fioul, soit l'équivalent de 3,4 millions de tonnes de CO₂ évitées.

Un plan d'action pour notre scope 3

En 2022, Orange a renforcé la qualité de l'évaluation de son scope 3 et défini un plan d'action pour réduire ses émissions : diminution des ventes de terminaux neufs, déploiement des principes de l'économie circulaire, bascule du cuivre vers la fibre sur les réseaux fixe, etc. Nous avons également intégré des critères environnementaux dans nos appels d'offres et ouvert un dialogue avec nos fournisseurs pour les inciter à réduire leurs propres émissions. Objectif : réduire de 14 %, d'ici à 2025, les émissions de notre scope 3 par rapport à 2018 (cf. page 94).

Plan de sobriété énergétique : un devoir national

Orange a mis en place, durant l'hiver 2022, un plan de sobriété énergétique afin de contribuer aux objectifs gouvernementaux de réduction de consommation d'électricité en France. Sa mise en œuvre a permis une réduction de plus de 12 % – corrigée de la rigueur hivernale – de la consommation de nos bâtiments au quatrième trimestre 2022. Des SMS ont aussi été envoyés aux salariés et clients d'Orange afin de les sensibiliser aux écogestes.

Des bâtiments et des véhicules plus performants

— Le deuxième poste d'émission (scopes 1 et 2) est notre parc immobilier tertiaire, à l'origine de 11 % de notre consommation d'énergie et de 10 % de nos émissions de CO₂. Nous poursuivons donc notre stratégie carbone immobilière : en France, des trajectoires « Décret Tertiaire » ont été définies sur nos 734 sites éligibles, avec l'obligation de réduire la consommation d'énergie de 40 % d'ici à 2030. Cela passe notamment par la disparition progressive des chaudières à gaz ou l'installation de pompes à chaleur.

L'utilisation des véhicules professionnels a représenté, quant à elle, 5 % de notre consommation énergétique et 6 % de nos émissions de CO₂ (scopes 1 et 2), en 2022. Afin d'atténuer l'impact de notre flotte, nous réduisons sa taille d'environ 4 % par an tout en accélérant son électrification, avec 37 % de véhicules électrifiés supplémentaires en France à fin 2022.

Accompagner nos clients dans la réduction de leur empreinte environnementale

— Afin d'accompagner entreprises et organisations publiques dans la réduction de leur propre empreinte environnementale, Orange Business a constitué en 2021 un « sustainability portfolio ». Ce catalogue d'offres comprend des solutions d'échange d'informations dématérialisées ainsi que des offres d'écogestion de parcs de terminaux mobiles. Orange Business utilise également les possibilités offertes par l'Internet des Objets à l'image de l'offre Smart Eco-Energy, qui facilite le suivi et l'optimisation de la

performance énergétique du patrimoine immobilier. Le chiffre d'affaires généré par ces activités s'est élevé à plus de 1 milliard d'euros en 2022.

Pour aller plus loin, Orange travaille avec les instances de normalisation, notamment l'Union internationale des télécommunications (ITU), afin d'aider à la transformation du secteur des technologies de l'information et des communications vers une économie durable.

Taxinomie européenne

— Orange a effectué une revue de l'ensemble de son périmètre d'activités pour déterminer lesquelles sont susceptibles d'apporter une contribution significative à l'adaptation et à l'atténuation du dérèglement climatique au sens de la Taxinomie européenne*. Nos activités éligibles générant du chiffre d'affaires sont notamment nos services d'hébergement et de traitement de données, nos activités de services en lien avec l'Internet des Objets ainsi que les activités d'Orange Pologne liées aux énergies renouvelables. En 2022, la part de notre chiffre d'affaires portant sur les activités éligibles était de 2,1 %, soit 920 millions d'euros. La part des dépenses d'investissement relatives à des activités éligibles et individuellement éligibles est de 2,8 %, soit 317,9 millions d'euros.

Baisse des émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) du Groupe entre 2021 et 2022, à base comparable

- 6,3 %

* Se reporter au Document d'enregistrement universel 2022 pour plus de détails sur les activités éligibles et alignées.

L'économie circulaire, un modèle à promouvoir

Pour réduire notre empreinte carbone et préserver les ressources et la biodiversité, Orange intègre les principes de l'économie circulaire au cœur de ses processus et de son offre. Nos efforts pour allonger la durée de vie de nos équipements nous permettent de réduire notre impact sur l'environnement ainsi que nos coûts d'investissement.

Écoconcevoir des produits et services performants

— Le Groupe s'est engagé à mettre en œuvre une démarche d'écoconception pour l'intégralité des produits commercialisés sous la marque Orange d'ici à 2025. La démarche d'écoconception définie par Orange concerne toutes les phases du cycle de vie des produits et services. Elle constitue aussi un puissant levier d'innovation : les exigences environnementales sont autant d'occasions de repenser nos offres pour mieux nous différencier. Cent trente chefs de produits et « Leads de l'écoconception » ont été formés au sujet. En 2022, 12 projets pilotes, en cours de développement dans le Groupe, suivent cette démarche. Lancée en avril 2022, la Livebox 6 écoconçue illustre les gains permis : reconditionnement anticipé dès la phase de conception, coque en plastique 100 % recyclée et recyclable, et mode veille paramétrable permettant de réduire sa consommation énergétique.

Allonger la durée de vie de tous les équipements

— Orange met en place différentes initiatives pour allonger la durée de vie de ses équipements IT et réseau : notre programme Orange Sustainable & Circular Ambition for Recertification (Oscar) repose sur une plateforme interne d'achat et de vente d'équipements reconditionnés. En deux ans, Oscar a généré près de 130 millions d'euros d'économies d'investissement (Capex évités ou économisés). Nous incitons également nos fournisseurs à se tourner vers ce type de pratique en intégrant, dans nos critères d'évaluation, leur capacité à conduire des analyses de cycle de vie, à collecter, à reconditionner et à recycler les équipements. Nous souhaitons aussi allonger la durée d'usage des équipements fixes loués à nos clients : nous nous sommes engagés à collecter, d'ici à 2025, 90 % des équipements (Livebox, set-top box, boîtiers de terminaison optique, etc.) distribués sous contrat de location auprès des

particuliers et des entreprises en cas de résiliation. Cette démarche est importante pour disposer d'équipements pouvant être reconditionnés puis reloués. Ce taux s'est établi à 66 % en 2022, avec près de 3,7 millions d'équipements collectés dans l'ensemble de nos pays européens. Dans un contexte de pénurie des composants électroniques, ces efforts constituent une réponse à un impératif d'économie de coûts et de résilience de notre chaîne logistique. Dans le même temps, Orange propose à ses clients en Europe un service de réparation pour favoriser l'allongement de la durée d'usage de leur mobile.

Monter en puissance sur la collecte et le reconditionnement

— D'ici à 2025, les pays européens d'Orange ont pour objectif de collecter l'équivalent de 30 % des mobiles usagés vendus sur le continent, contre 23,1 % en 2022 (incluant la collecte d'Orange France en Afrique). Nous avons également pour objectif que 10 % de nos ventes de terminaux mobiles soient réalisées avec des appareils reconditionnés dans ces huit pays d'ici à 2025. Orange s'est associé en 2010 à Emmaüs International pour ouvrir en Afrique des ateliers de collecte des déchets de mobiles sur le continent, qui sont ensuite recyclés en France avec la coopérative Ateliers du Bocage. Ils ont permis de récolter, en 2022, l'équivalent de 428 000 mobiles. Notre objectif, d'ici à 2025, est de collecter l'équivalent en poids DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) de 20 % de mobiles vendus dans la zone Afrique et Moyen-Orient.

Sauvegarder les ressources rares et critiques

— Depuis 2011, Orange travaille à renforcer la traçabilité des ressources rares et des matériaux considérés comme critiques utilisés dans ses équipements et produits. Le Groupe se fonde notamment sur les travaux de l'Union internationale des télécommunications (UIT), qui fournit un cadre de référence commun. Orange est également membre fondateur de l'initiative Eco Rating, qui mesure les performances du mobile à travers son cycle de vie et requiert notamment d'indiquer la quantité de matériaux utilisée (or, argent, étain, cobalt, etc.) pour chaque terminal analysé. Nous discutons avec nos fournisseurs pour les inciter à favoriser des ressources de substitution et/ou recyclées. Cette démarche nous permet de réduire notre exposition aux pénuries de métaux nécessaires à la fabrication de nos équipements.

Économies réalisées depuis 2020 grâce au programme Oscar de développement de l'économie circulaire pour nos équipements réseau (Capex évités ou économisés)

Près de 130 M€

Social

Protection des données, développement de l'accès au numérique, promotion de la diversité et de l'inclusion : nous agissons auprès de toutes nos parties prenantes, partout où nous sommes présents.

Salariés formés à la cybersécurité en 2022

Plus de 23 000

Taux d'emploi des travailleurs handicapés (Orange SA)

6,5 %

Une intelligence artificielle inclusive

Certifié GEEIS-AI

Gender Equality European & International Standard - Artificial Intelligence

Nombre d'Orange Digital Centers

Objectif :
25 en 2025
18 en 2022
9 en 2021



Pourcentage de femmes dans les métiers techniques

Objectif :
25,0 % en 2025
21,2 % en 2022
20,9 % en 2021



Objectif
Lead the Future

Nombre de bénéficiaires des ateliers et formations au numérique entre 2021 et 2030

6 M

Confidentialité et protection des données personnelles

La protection des données est indispensable à une société numérique sûre. Dans l'ensemble de ses entités, Orange a mis en place une organisation pour assurer au mieux la protection des systèmes d'information et des données qui lui sont confiées par ses clients et ses salariés.

Une gouvernance dédiée à la protection des données

— Orange œuvre pour un usage en confiance de ses services, en s'assurant de la protection des données personnelles qui lui sont confiées. Cet axe important de la stratégie d'Orange fait l'objet d'une politique d'amélioration continue de la sécurité, fondée sur l'évaluation des risques – notamment cyber – et leur gestion.

Pour cela, conformément à la politique interne du Groupe sur la protection des données personnelles, une organisation et une gouvernance spécifiques ont été mises en place, notamment grâce à un réseau de Data Protection Officers (DPO ou Délégués à la protection des données) et de référents au sein de toutes nos filiales européennes « opérateur » et d'Orange Business. L'objectif : être en mesure d'accompagner les changements significatifs de la réglementation impactant de nombreuses entités du Groupe en Europe et dans certains cas, des entités hors de l'Union européenne.

En 2022, plus de 23 000 salariés ont suivi des formations autour des fondamentaux de la cybersécurité, du règlement général sur la protection des données (RGPD) ou des outils de chiffrement, ce qui représente plus de 214 000 heures de formation. En complément, un guide général sur la protection des données personnelles, en cinq langues, a été diffusé au réseau des référents données personnelles. Il est également disponible sur l'intranet du Groupe.

Une plateforme de marketing numérique respectueuse des données personnelles

Afin de renforcer la protection de la vie privée des usagers d'internet, Orange a annoncé début 2023 sa participation à la création d'une coentreprise avec Deutsche Telekom et Vodafone pour le développement en Europe d'une plateforme technologique de publicité numérique respectueuse des données personnelles des consommateurs. L'objectif : permettre une amélioration majeure du contrôle, de la transparence et de la protection de leurs données aujourd'hui collectées, distribuées et stockées à grande échelle par de grands acteurs non européens.

Assurer la confidentialité des données de nos salariés

— Nous mettons tout en œuvre pour assurer la protection des données de l'ensemble de nos salariés. Notre Charte de protection des données salarié illustre le rapport de confiance qui lie le Groupe, en tant qu'employeur, à ses équipes. Ce texte présente nos engagements pour une information transparente sur le traitement de leurs données, des collectes limitées au strict nécessaire, des alertes en cas de risque d'atteinte à la vie privée et plus globalement pour garantir la confidentialité et la sécurité de traitement des données personnelles. Une notice d'information est accessible à nos collaborateurs afin de les informer sur la manière dont Orange traite leurs données personnelles dans le cadre de ses activités.

Protéger les données de nos clients

— Face à la multiplication des cyberattaques, particuliers et professionnels ont un besoin impérieux de protéger leurs données. En France, Orange propose toute une gamme de solutions aux clients professionnels : la « Suite de sécurité pro » protège par exemple les coordonnées bancaires et bloque les sites frauduleux, tandis que la solution « SugarSync » permet l'échange crypté de tous types de documents. Sur le secteur des entreprises, Orange Cyberdefense, acteur majeur de la cybersécurité en Europe, accompagne les petites entreprises comme les grands groupes (cf. pages 90-91) dans la mise en place de solutions adaptées pour sécuriser leurs données.

Le numérique pour toutes et tous

Le numérique est essentiel pour bénéficier de services indispensables au quotidien tels que l'éducation, la santé, les services financiers, etc. Orange, opérateur engagé au service de l'inclusion numérique des populations, se mobilise pour proposer des équipements accessibles et développer l'acquisition de compétences numériques par toutes et tous.

Toucher tous les publics grâce à des offres et des équipements abordables

— Orange propose une offre sociale à destination de personnes vulnérables dans quatre pays européens. En France, l'offre « Coup de Pouce Internet », qui compte près de 14 000 clients, permet l'accès internet-TV-téléphone fixe à un prix abordable, l'acquisition d'un ordinateur portable reconditionné à un prix solidaire ainsi qu'un accompagnement au numérique. En Espagne, l'offre Tarifa social comprend un accès fibre avec une ligne fixe et mobile à prix réduit : fin 2022, 2 300 familles y avaient souscrit. En Belgique, notre tarif social régulé s'applique sous forme de réduction sur une sélection d'offres. En Moldavie, nous avons mis en place des tarifs préférentiels à destination du public senior. Ces offres permettent à Orange d'offrir la connectivité à davantage de clients et à un plus grand nombre de publics. L'offre « Coup de Pouce » a également été lancée au Luxembourg en 2023. Orange a pour objectif de proposer une offre sociale dans les huit pays européens où il est présent d'ici à 2025. Le Groupe souhaite également faciliter l'accès aux équipements numériques à toutes les populations. Ainsi, nous commercialisons dans 23 pays un téléphone mobile à prix abordable permettant l'accès à internet : 7 pays européens, et 16 pays de la zone Afrique et Moyen-Orient avec la gamme de smartphone Sanza, entre 20 et 50 USD. Par ailleurs, nous proposons dans nos huit pays européens un mécanisme de paiements échelonnés pour faciliter l'acquisition de terminaux. De même, en Côte d'Ivoire, à Madagascar, au Mali et au Sénégal, nous proposons sur certains modèles des facilités de paiement pour les clients éligibles.

À l'avant-garde des usages numériques responsables

— « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable » : notre raison d'être illustre l'engagement que nous prenons pour informer et sensibiliser aux bons usages du numérique et ainsi préfigurer les futures

réglementations. Ce travail s'effectue notamment grâce aux portails web que nous avons développés, « Bien vivre le digital » en France et « Por un uso Love de la tecnología » en Espagne. En 2022, ces différents sites ont cumulé 5,7 millions de visites. En ce qui concerne la protection des jeunes publics, nous aidons à lutter contre le cyberharcèlement qui touche principalement les plus jeunes. Par ailleurs, dans le cadre de notre partenariat avec l'association e-Enfance, nous avons apporté notre soutien technologique et humain au lancement de l'application 3018, 100 % gratuite et confidentielle, qui vient en aide aux victimes de harcèlement, en facilitant les signalements. Nous avons également été à l'origine de la création de « Safe Zones », espaces de protection contre le cyberharcèlement disponibles dans le monde entier sur les principales plateformes de jeu en ligne.

Accompagner au numérique : des impacts concrets

— Orange accompagne tous les publics dans l'appropriation des usages essentiels du numérique. Démocratiser, décortiquer, vulgariser les grands principes de fonctionnement du numérique, lutter contre l'illectronisme. C'est la vocation des programmes de la Fondation Orange et des ateliers numériques conçus et portés par Orange en France, des Orange Studio en Pologne, ou des Garage Labs en Espagne. Notre programme Supercodeurs, lancé par Orange en 2014, a permis à des enfants de 9 à 13 ans, dans de nombreux pays du Groupe, d'être initiés aux enjeux et métiers du numérique. En Afrique et au Moyen-Orient, des élèves de primaire se familiarisent avec le digital grâce aux tablettes et contenus pédagogiques fournis par le programme Écoles Numériques de la Fondation Orange. Partout où nous sommes présents, jeunes adultes et publics en reconversion professionnelle – en particulier des femmes – peuvent bénéficier de nos programmes visant à favoriser l'entrepreneuriat ou l'employabilité grâce au développement des compétences numériques. Nos 18 Orange Digital Centers – dont dix ouverts en 2022 – les accueillent : ils réunissent chacun une école du code, un accélérateur de start-up Orange Fab (cf. pages 62-63) et un FabLab solidaire. Les FabLabs solidaires permettent aux jeunes de découvrir les métiers de la fabrication numérique et de développer leurs compétences collaboratives et de gestion de projet. En 2022, près de 7 000 femmes ont également bénéficié de formations au numérique proposées par les Maisons Digitales de la Fondation Orange, pour favoriser leur insertion sociale et professionnelle. Entre début 2021 et fin 2022, 1 million de personnes ont ainsi été accompagnées et formées à travers ces actions. Objectif : atteindre un total de 2,5 millions de bénéficiaires entre 2021 et 2025 et 6 millions entre 2021 et 2030.

Orange Digital Centers, dont 10 ouverts en 2022

18

La diversité et l'inclusion, vecteurs d'une performance durable

Orange a la conviction que promouvoir la diversité et l'inclusion, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux, est créateur de valeur et contribue à la force d'innovation du Groupe, à son attractivité, et au bien-être de ses équipes.

Développer la mixité dans les métiers techniques et du numérique

— Pour Orange, la mixité dans tous ses métiers est une priorité. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre un taux de féminisation de 25 % dans ses métiers d'innovation et de technologie d'ici à 2025, contre 21,2 % aujourd'hui. Pour cela, nous déployons depuis 2021 notre programme Hello Women dans plus d'une vingtaine de pays, principalement en Europe et en Afrique. Ce programme vise à développer la mixité dans les métiers techniques et numériques autour de quatre axes : la sensibilisation des collégiennes et lycéennes à ces filières d'avenir, le recrutement, la reconversion et la fidélisation des talents dans ces métiers.

Soutenir l'accès des femmes aux postes à responsabilité

— Le Groupe a pour ambition d'atteindre 35 % de femmes dans les réseaux de management à l'horizon 2025. Le Comité exécutif du Groupe a vu son taux de féminisation croître significativement, de 28,6 % à 41,7 % en 2022. Des programmes de développement et de mentoring sont proposés aux salariées à potentiel dans plusieurs pays : en 2022, plus de 500 d'entre elles ont été accompagnées.

Garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

— Le Groupe favorise la conciliation des temps de vie, notamment en facilitant le télétravail, les horaires flexibles, et en proposant des mesures en faveur de la parentalité en entreprise. En France, en application de l'accord égalité professionnelle signé par Orange SA en décembre 2021, la durée légale du congé paternité a été allongée de cinq jours ouvrés, soit 33 jours en tout, avec maintien de la rémunération.

Se mobiliser en faveur de l'égalité des chances

— La prise en compte du handicap est un axe prioritaire d'engagement pour le Groupe. Il concerne le recrutement et le bien-être des salariés, l'apport de solutions inclusives et adaptées pour nos clients, ainsi que le recours aux fournisseurs du secteur protégé, avec 17 millions d'euros d'achats réalisés en France en 2022.

Le Groupe a décidé de faire de la diversité des profils cognitifs un nouvel axe de sa politique d'égalité des chances. Ainsi, pour accompagner et promouvoir les capacités des personnes neuroatypiques (TSA, TDAH, troubles DYS, HPI, etc.), Orange a lancé en 2022 le programme Neuroteam, qui repose

Lutter contre le sexisme, le harcèlement et les violences

Depuis 2021, l'ensemble de nos entités dans le monde dispose d'un cadre de référence, élaboré par la DRH Groupe, permettant de traiter les situations de sexisme, de harcèlement et de violence au travail. Ce cadre est déployé progressivement dans tous nos pays en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, et est adapté à chaque contexte local, légal ou culturel. Orange propose en outre des dispositifs internes d'accompagnement pour les victimes de violences conjugales. Signataire depuis 2021 de la Charte d'engagement contre les violences conjugales de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), le Groupe a adhéré en 2022 au réseau européen d'entreprises engagées OneInThreeWomen.

Pour une insertion durable des jeunes

L'accord intergénérationnel pour la période 2022-2024 prend en compte trois axes majeurs : l'insertion durable des jeunes, l'emploi des seniors, la transmission des savoirs et des compétences.

Orange contribue activement au dispositif « 1 jeune 1 mentor » en France. Par ailleurs, grâce au mentorat individuel ou collectif, plus de 600 volontaires Orange ont accompagné quelque 40 000 jeunes issus d'associations engagées dans l'éducation, et l'insertion sociale et professionnelle. Le Groupe a aussi lancé un pilote pour tester un nouveau format de mentorat international entièrement digital.

sur une démarche d'intelligence collective et une approche pluridisciplinaire. Il se matérialise par des actions de sensibilisation et de formation pour soutenir les efforts en matière de recrutement et de management inclusifs, ainsi que des expérimentations pour démontrer les bénéfices de la neurodiversité dans le processus d'innovation. En 2022, Orange réaffirme son engagement à favoriser l'inclusion des personnes LGBT+ en entreprise, en participant à la resignature collective de la charte de l'association L'Autre Cercle. En France, plus de 450 personnes ont été formées au management des convictions religieuses et nous participons aux travaux du Club 21^e Siècle pour lutter contre les inégalités liées aux origines.

Construire une IA inclusive

— Afin d'éviter l'introduction de biais au sein des systèmes d'intelligence artificielle (IA), Orange veille à la pluralité des profils qui composent ses équipes spécialisées dans l'IA. En 2020, nous avons lancé, avec le fonds de dotation Arborus, la Charte internationale pour une IA inclusive, qui compte aujourd'hui près de 125 signataires. Orange, première entreprise certifiée GEEIS-AI (Gender Equality European & International Standard - Artificial Intelligence) par Bureau Veritas, a renouvelé sa certification en 2022.

Mesurer la diversité et l'inclusion

— Le Groupe est engagé depuis 2011 dans l'évaluation de sa politique et de ses actions diversité et égalité professionnelle femmes-hommes au travers des certifications GEEIS et GEEIS-Diversity. En 2022, dix entités ont été certifiées dans neuf pays, dont trois nouvelles en Côte d'Ivoire, au Sénégal et en Tunisie.

Sensibiliser à la diversité et à l'inclusion

— La sensibilisation à l'égalité professionnelle femmes-hommes est assurée par une formation en ligne délivrant un « Visa égalité professionnelle ». Disponible en cinq langues, celle-ci a déjà été suivie par près de 67 000 salariés dans le monde. Fin 2022, nous avons lancé un e-learning de sensibilisation à la neurodiversité en français et en anglais. En 2023, nous déploierons notre outil d'autodiagnostic du management inclusif, en neuf langues, dans plus de 40 pays où Orange est présent. Le Groupe organise également des campagnes de communication à l'occasion de journées internationales, telles que celle des droits des femmes.

L'accord mondial sur l'égalité professionnelle femmes-hommes

Dans tous les pays où il est présent, le Groupe déploie l'accord mondial signé le 17 juillet 2019 avec l'UNI Global Union. Dans plus de 30 filiales, des comités locaux et des correspondants dédiés sont en place pour mettre en œuvre les engagements pris, en les adaptant au contexte du pays.

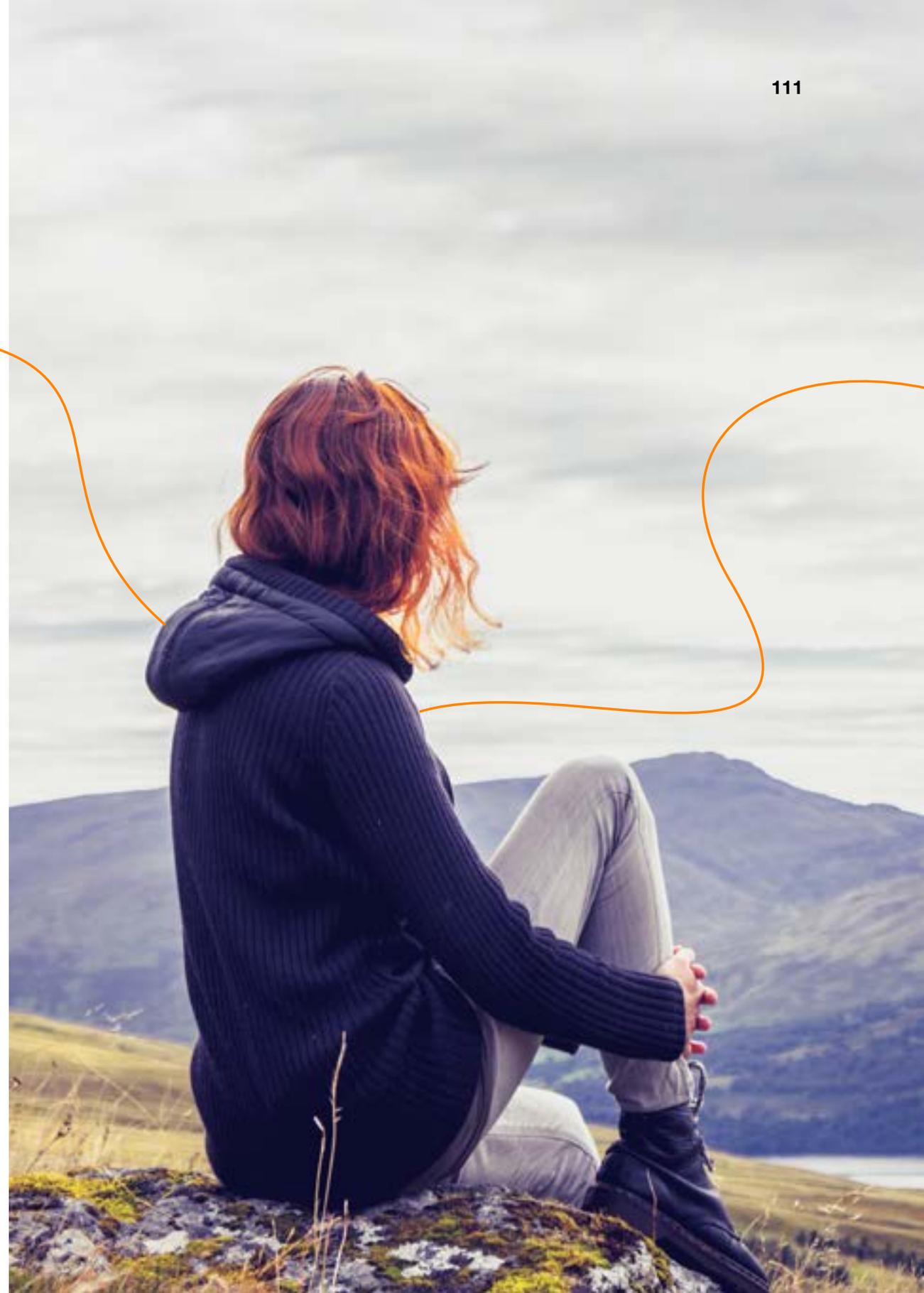
Part des femmes dans les réseaux de management à fin 2022

33,1 %



Notre impact

Orange, par ses résultats financiers et extra-financiers et sa contribution aux Objectifs de développement durable des Nations unies, a un impact sur l'ensemble de la société.



Nos résultats et objectifs

2022 : objectifs pleinement atteints

	2022	2023
EBITDAaL	13 Mds € <input checked="" type="checkbox"/>	En légère croissance
eCapex	7,4 Mds € <input checked="" type="checkbox"/>	En forte décroissance
Cash-flow organique (télécoms)	3,1 Mds € <input checked="" type="checkbox"/>	≥ 3,5 Mds €
Dette nette / EBITDAaL (télécoms)	1,93 x <input checked="" type="checkbox"/>	Autour de 2 x à moyen terme
Dividende par action	0,70 € <input checked="" type="checkbox"/>	0,72 €*

* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires (payable en 2024).

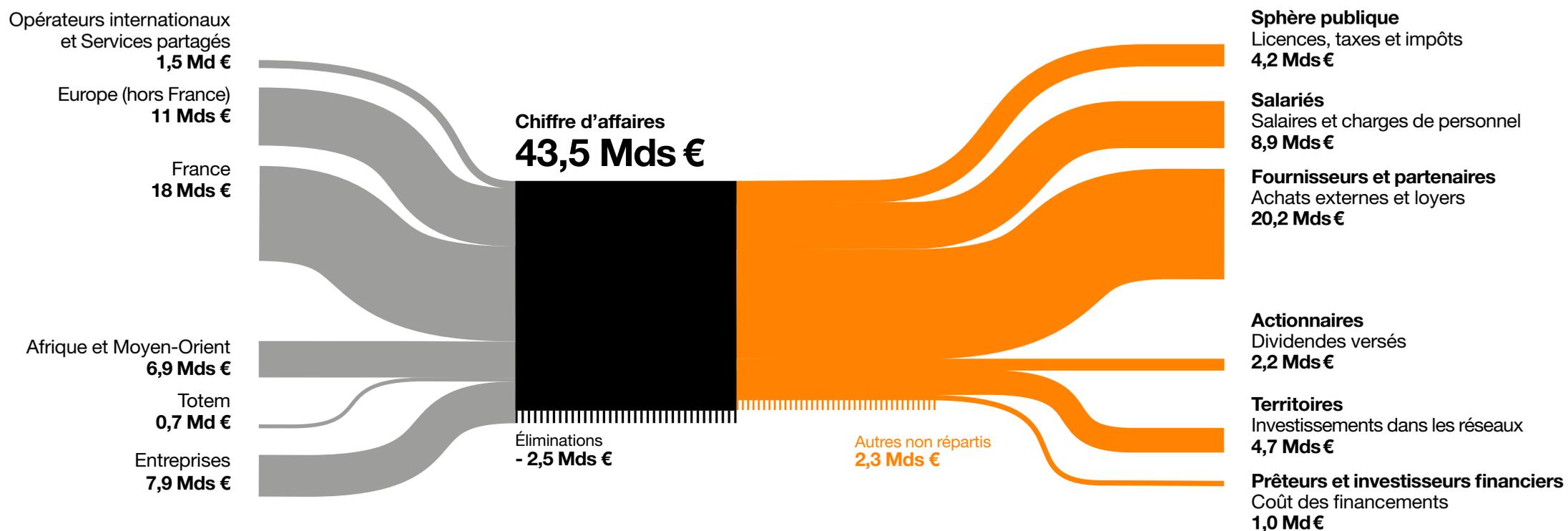
2025 : objectifs Lead the Future_

Hors acquisitions en cours ou à venir

- Une légère croissance de l'EBITDAaL (CAGR 2022-2025)
- Une discipline accrue sur les Capex
- La poursuite de la croissance du cash-flow organique des activités télécoms pour atteindre 4 milliards d'euros d'ici à 2025
- Une dette nette inchangée à 2 x l'EBITDAaL à moyen terme
- Une progression du ROCE* en 2025 versus 2022

* Return on capital employed (en français : rentabilité des capitaux investis).

Partage de la valeur



Nos résultats financiers

Orange a enregistré des résultats très solides en 2022, confirmant l'ensemble de ses objectifs sur l'année, dont l'atteinte d'une ambition de croissance de l'EBITDAaL, en hausse de 2,5 %. Dans un contexte marqué par l'inflation et par l'instabilité géopolitique, ces performances permettent au Groupe de créer de la valeur pour ses parties prenantes et de viser la croissance à long terme.

Chiffre d'affaires

— Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 43,5 milliards d'euros en 2022, en hausse de 0,6 %* par rapport à 2021 grâce à la poursuite d'une forte croissance de l'Afrique et du Moyen-Orient (+ 6,4 % à 6,9 milliards d'euros), et de Totem (+ 14,9 % à 0,7 milliard d'euros), dont les revenus progressent de 89 millions d'euros, ainsi qu'à la bonne performance des services de détail (+ 2,0 %). L'Europe renoue avec la croissance (+ 0,6 % à 11 milliards d'euros), bénéficiant de hausses de prix appliquées dans chacun des pays, de la reprise bien engagée en Espagne, ainsi que des bonnes performances de la Pologne (+ 4,7 %) et de la Belgique (+ 2,0 %).

La France recule de 193 millions d'euros (- 1,1 % à 18 milliards d'euros) du fait de la baisse des revenus des services aux opérateurs (Wholesale).

Le segment Entreprises enregistre une légère croissance (+ 0,2 % à 7,9 milliards d'euros) grâce à la croissance des services IT & Intégration et du Mobile. Avec un chiffre d'affaires de 977 millions d'euros sur l'année, Orange Cyberdefense atteint quasiment son objectif de 1 milliard d'euros avec un an d'avance.

EBITDAaL et eCapex**

— L'EBITDAaL s'élève à près de 13 milliards d'euros en 2022, en hausse de 2,5 % sur un an, conformément à notre objectif.

La zone Afrique et Moyen-Orient est le principal contributeur de cette performance, avec une croissance de 11,3 %. Avec le plan d'efficacité Scale up, Orange a déjà réalisé à fin 2022, et en cumul depuis début 2020, plus de 700 millions d'euros d'économies nettes.

L'EBITDAaL des activités télécoms est de 13,1 milliards d'euros en 2022, également en hausse de 2,4 %.

Les dépenses d'investissement (eCapex) s'élèvent à près de 7,4 milliards d'euros, en recul de 0,7 % et en ligne avec l'objectif. Les trois pays principaux du Groupe (France, Espagne et Pologne) ont diminué leurs investissements en 2022 sous l'effet du ralentissement du déploiement de la fibre, en particulier en France du fait de son avance significative. Leurs eCapex reculent de 365 millions d'euros tandis que les investissements en Afrique et au Moyen-Orient, qui viendront alimenter la croissance future de la zone, augmentent de 191 millions d'euros.

Résultat net

— Le résultat net de l'ensemble consolidé d'Orange s'établit à 2 617 millions d'euros, contre 778 millions d'euros en 2021, en données historiques. Cette augmentation s'explique essentiellement par la progression du résultat d'exploitation.

Évolution du portefeuille d'actifs

— Le 8 novembre 2022, Orange a acquis 100 % du capital des sociétés suisses SCRT et Telsys, fournisseurs de services de cybersécurité et de gestion de solutions IT. Ces acquisitions permettent à Orange Cyberdefense d'être désormais présent dans neuf pays en Europe.

Cash-flow organique

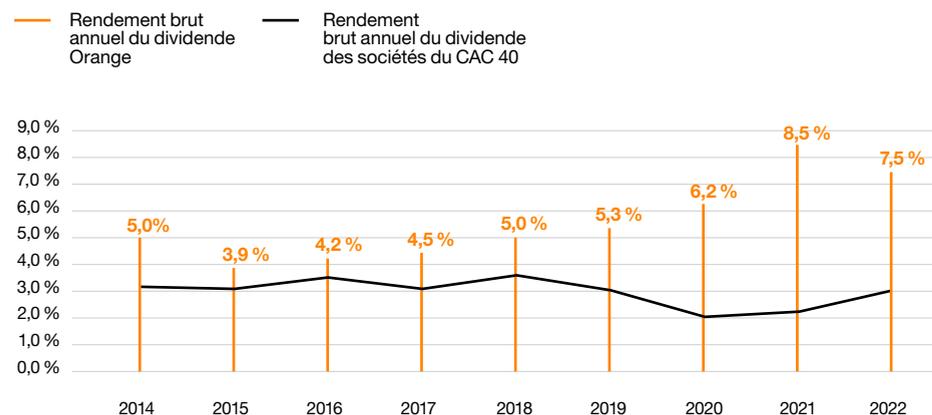
— Le cash-flow organique des activités télécoms, en forte hausse, s'élève à 3,1 milliards d'euros, en ligne avec l'objectif d'au moins 2,9 milliards d'euros. La croissance de 657 millions d'euros est principalement liée à l'amélioration de l'EBITDAaL et à la baisse des eCapex.

Dividende

— L'Assemblée générale du 23 mai 2023 statuera sur la distribution d'un dividende de 0,70 euro par action au titre de l'exercice 2022. Du fait d'un acompte de 0,30 euro versé le 7 décembre 2022, le solde du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale s'élèvera à 0,40 euro par action et sera payé en numéraire le 7 juin 2023, la date du détachement étant fixée au 5 juin 2023.

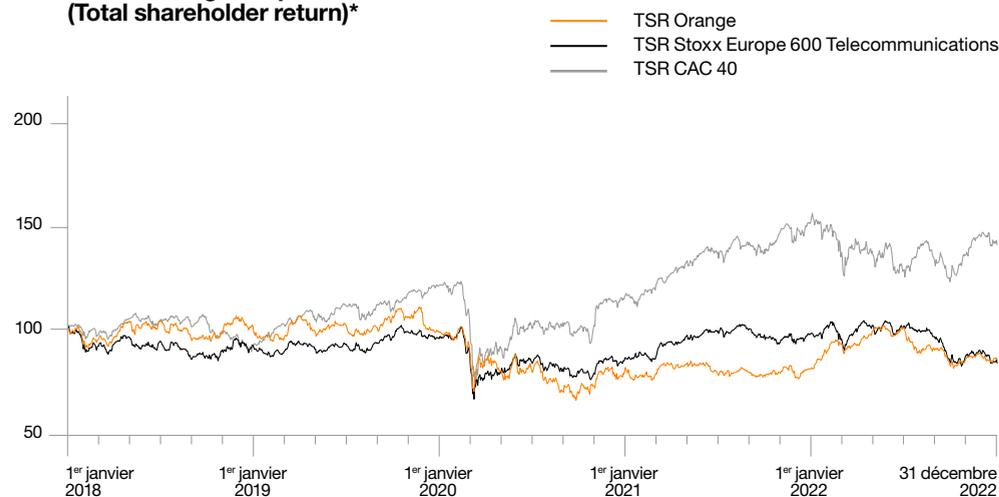
* Sauf mention contraire, les variations sont à base comparable.
** Se reporter au Document d'enregistrement universel 2022 pour la définition de l'EBITDAaL et des eCapex.

Rendement brut annuel du dividende Orange comparé au rendement brut annuel du dividende des sociétés du CAC 40



Source : Bloomberg, 27.03.2023

Rendement global pour l'actionnaire (Total shareholder return)*



* En base 100 au 1^{er} janvier 2018.

Le Total shareholder return (TSR) désigne le rendement total pour l'actionnaire, soit les dividendes encaissés augmentés ou diminués de l'évolution de la valeur de l'action rapportés au prix d'acquisition de l'action.

Indicateurs clés Données annuelles

En millions d'euros	2022	2021 à base comparable	2021 en données historiques	Variation à base comparable	Variation en données historiques
Chiffre d'affaires	43 471	43 195	42 522	0,6 %	2,2 %
France	17 983	18 175	18 092	(1,1) %	(0,6) %
Europe	10 962	10 898	10 579	0,6 %	3,6 %
Afrique & Moyen-Orient	6 918	6 504	6 381	6,4 %	8,4 %
Entreprises	7 930	7 917	7 757	0,2 %	2,2 %
Totem	685	596	-	14,9 %	-
Opérateurs internationaux & Services partagés	1 540	1 513	1 515	1,7 %	1,6 %
Éliminations intra-Groupe	(2 547)	(2 408)	(1 802)		
EBITDAaL	12 963	12 645	12 566	2,5 %	3,2 %
dont activités télécoms	13 080	12 775	12 696	2,4 %	3,0 %
en % du chiffre d'affaires	30,1 %	29,6 %	29,9 %	0,5 pt	0,2 pt
France	6 645	6 620	6 867	0,4 %	(3,2) %
Europe	2 772	2 728	2 830	1,6 %	(2,0) %
Afrique & Moyen-Orient	2 584	2 322	2 265	11,3 %	14,0 %
Entreprises	804	990	970	(18,8) %	(17,1) %
Totem	371	352	-	5,4 %	-
Opérateurs internationaux & Services partagés	(96)	(237)	(237)	59,7 %	59,7 %
dont Services financiers mobiles	(118)	(131)	(131)	10,0 %	10,0 %
Résultat d'exploitation	4 801	122	2 521	ns	90,4 %
dont activités télécoms	5 000	303	2 702	ns	85,1 %
dont Services financiers mobiles	(200)	(182)	(182)	(10,0) %	(10,0) %
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 617		778	-	236,6 %
Résultat net part du Groupe	2 146		233		ns
eCapex	7 371	7 426	7 660	(0,7) %	(3,8) %
dont activités télécoms	7 335	7 402	7 636	(0,9) %	(3,9) %
en % du chiffre d'affaires	16,9 %	17,1 %	18,0 %	(0,3 pt)	(1,1 pt)
dont Services financiers mobiles	35	24	24	48,0 %	48,0 %
EBITDAaL - eCapex	5 593	5 219	4 906	7,2 %	14,0 %
Cash-flow organique (activités télécoms)	3 058		2 401		27,4 %

Au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2021

Endettement financier net* 25 298 24 269
Ratio d'endettement financier net/EBITDAaL des activités télécoms** 1,93 1,91

* L'endettement financier net tel que défini et utilisé par Orange ne prend pas en compte les activités des Services financiers mobiles pour lesquelles ce concept n'est pas pertinent.

** Le ratio d'endettement financier net rapporté à l'EBITDAaL des activités télécoms est calculé sur la base de l'endettement financier net du Groupe rapporté à l'EBITDAaL des activités télécoms calculé sur les douze mois précédents.

Nos résultats extra-financiers

La mesure de notre impact social, sociétal et environnemental nous permet d'évaluer la performance extra-financière du Groupe. Cette démarche essentielle nous assure le suivi du respect et de l'avancement de nos engagements RSE.

Droits humains

— Pour la 22^e année consécutive, Orange a renouvelé sa signature au Pacte mondial des Nations unies. Le Groupe se réengage ainsi à respecter et à promouvoir les droits humains fondamentaux. Nous nous impliquons dans la promotion de la liberté d'expression et du respect de la vie privée, notamment au sein du réseau Global Network Initiative. En 2022, Orange a participé aux réflexions portant sur les implications de l'interdiction d'importation de produits issus du travail forcé, le dispositif d'alerte et de protection des lanceurs d'alerte.

Protection des données

— En 2022, toutes les filiales « opérateur » en Europe et Orange Business disposent d'un Data Protection Officer pour s'assurer de l'effectivité en matière de protection des informations créées, traitées ou stockées par le Groupe. Plus de 1 000 audits techniques et non techniques manuels et plus de 100 000 audits automatisés ont été menés en 2022. Plus de 23 000 salariés ont suivi un total de 214 000 heures de formation à la cybersécurité.

Social

— À fin 2022, le Groupe compte 136 430 salariés actifs, dont 133 856 en CDI

et 2 574 en CDD. En 2022 ont eu lieu 11 935 recrutements en CDI, dont 2 505 en France. Le nombre de contrats d'alternance signés en 2022 s'élève à 2 701. Le classement Diversity leaders in Europe 2023 (Statista/Financial Times), publié en novembre 2022, classe Orange à la 155^e place des entreprises inclusives sur 850 et à la 3^e place dans le secteur des télécoms. Les femmes représentent 33,1 % des effectifs de nos réseaux de management en 2022. Afin de sensibiliser les salariés à l'égalité professionnelle femmes-hommes, une formation en ligne « Visa égalité professionnelle » leur est proposée. Près de 44 000 salariés en France ont obtenu ce visa depuis 2018. La version internationale, disponible en cinq langues depuis 2022, a été suivie par près de 23 000 salariés.

Inclusion numérique

— Au-delà de nos ambitions pour la couverture numérique des territoires, nous accompagnons les populations dans l'acquisition de compétences numériques. En 2022, 593 000 personnes ont bénéficié d'ateliers et de formations sur ce thème. Le Groupe compte désormais 18 Orange Digital Centers, dont 10 ouverts en 2022. Pour permettre aux populations les plus précaires d'accéder au numérique, quatre des huit pays européens où Orange est présent proposent une offre sociale et

23 des 25 pays où Orange est opérateur disposent d'une offre de terminal abordable permettant l'accès à internet à la fin 2022. L'e-learning « Visa accessibilité numérique », lancé en 2020 en France pour agir au quotidien en faveur de l'accessibilité numérique pour les personnes en situation de handicap a été suivi par 2 900 salariés à fin 2022.

Environnement

— Nous avons pour objectif ambitieux d'être net zéro carbone en 2040. En 2022, nous avons amplifié notre programme de réduction des émissions de CO₂ : - 45 % d'ici à 2030 (scopes 1, 2 et 3) par rapport à 2020. Entre 2015 et 2022, nos émissions (scopes 1 et 2) ont reculé de 20,8 %. La consommation d'énergie du réseau et du système d'information représente 84 % de la consommation totale du Groupe et de ses émissions de CO₂. Les plans d'action déployés ont permis de limiter l'augmentation de cette consommation énergétique du Groupe (scopes 1 et 2) à 3 % en 2022 par rapport à 2021, à base comparable. Notre programme d'économie circulaire nous a permis d'afficher un taux de collecte des mobiles usagés par l'Europe de 23,1 %.

Répartition des effectifs

Effectifs par métier

	2022	2021	2020
Accompagnement	19,9 %	19,7 %	19,5 %
Client	31,8 %	31,8 %	32,8 %
Fonctions support	11,0 %	11,1 %	11,1 %
Innovation et technologie	35,4 %	35,0 %	33,3 %
Autres	1,9 %	2,4 %	3,3 %
Total Groupe⁽¹⁾	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Effectifs par zone géographique

	2022	2021	2020
France	54,8 % <input checked="" type="checkbox"/>	56,0 %	57,9 %
Espagne	4,0 % <input checked="" type="checkbox"/>	4,1 %	4,3 %
Pologne	7,2 % <input checked="" type="checkbox"/>	7,5 %	8,0 %
Autres pays européens	12,5 % <input checked="" type="checkbox"/>	12,2 %	9,6 %
Afrique	14,9 % <input checked="" type="checkbox"/>	13,8 %	13,3 %
Asie-Pacifique	4,8 % <input checked="" type="checkbox"/>	4,6 %	4,5 %
Amériques	1,8 % <input checked="" type="checkbox"/>	1,8 %	2,4 %
Total Groupe⁽¹⁾	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Égalité professionnelle femmes-hommes

	2022	2021	2020
% de femmes dans l'effectif en activité	36,1 % <input checked="" type="checkbox"/>	35,9 %	36,0 %
% de femmes dans l'encadrement ⁽²⁾	31,8 %	31,3 %	31,3 %
% de femmes dans les réseaux de management ⁽³⁾	33,1 % <input checked="" type="checkbox"/>	31,6 %	31,1 %

(1) Le périmètre Groupe correspond à l'ensemble des sociétés consolidées dans les comptes du Groupe.

(2) L'indicateur « personnel d'encadrement » comptabilise les salariés appartenant à la catégorie « cadres supérieurs », laquelle correspond à la consolidation des niveaux E, F et G de la Convention collective nationale des télécommunications (CCNT). Les entités hors France s'appuient sur un document décrivant chaque niveau de la CCNT pour associer à chacun de leurs salariés le niveau CCNT pertinent.

(3) Il s'agit des réseaux des exécutifs et des leaders, qui comptent à eux deux 1 343 cadres à fin 2022. Ces cadres occupent des postes à très fort enjeu de responsabilité pour le Groupe.

Élément revu par KPMG : **assurance raisonnable**.

Maîtrise des impacts énergétiques et climatiques

	Unité	2022	2021 base comparable	2021 historique	2020 historique
		Groupe	Groupe	Groupe	Groupe
Scope 1					
Fioul (tous bâtiments, tout usage)	m ³	80 416	77 229	67 325	65 930
Gaz	m ³	13 093 561	11 796 163	12 200 067	12 927 319
Charbon	tonnes	-	15	15	13
Carburant	litres	29 974 190	25 512 742	25 747 466	24 656 085
dont essence-GPL					
véhicules société	litres	13 545 910	10 307 906	10 388 417	7 692 908
dont diesel véhicules société	litres	16 428 280	15 204 837	15 359 049	16 963 178
Consommations énergétiques du scope 1	GWh	770 <input checked="" type="checkbox"/>	707	687	1 139
Émissions de CO ₂ du scope 1 (énergie seule)	tonnes CO ₂	318 182	298 989	304 786	275 009
dont émissions de CO ₂ fioul-gaz-charbon	tonnes CO ₂	242 263	233 292	239 762	211 771
dont émissions de CO ₂ issues du carburant	tonnes CO ₂	75 918	65 697	65 024	63 238
Équivalent CO ₂ des autres GES (fluides frigorigènes)	tonnes CO ₂ eq	17 472	19 237	19 237	7 517
Émissions de CO₂ du scope 1	tonnes CO₂eq	335 654 <input checked="" type="checkbox"/>	321 886	324 023	282 526
Scope 2					
Consommations énergétiques du scope 2	GWh	4 825	4 653	4 467	4 329
dont électricité	GWh	4 787 <input checked="" type="checkbox"/>	4 637	4 467	4 329
dont électricité d'origine renouvelable	GWh	928 <input checked="" type="checkbox"/>	802	743	624
dont certificats (garantie d'origine)	GWh	462	361	303	488
dont contrats ESCo, fermes solaires, solarisation de site	GWh	120	161	161	136
dont PPA	GWh	346	280	280	
Émissions de CO₂ du scope 2 (market based)	tonnes CO₂	909 177 <input checked="" type="checkbox"/>	1 007 095	978 642	990 554
Émissions de CO₂ du scope 2 (location based)	tonnes CO₂	1 130 929	1 087 798		
Scopes 1 et 2					
Consommations énergétiques des scopes 1 et 2	GWh	5 594	5 360	5 154	5 468
Émissions de CO₂eq des scopes 1 et 2 (market based)	tonnes CO₂eq	1 244 830 <input checked="" type="checkbox"/>	1 328 980	1 302 665	1 273 080
Scope 3 du secteur numérique	tonnes CO₂eq			6 072 000 <input checked="" type="checkbox"/>	5 979 000 <input checked="" type="checkbox"/>

Le taux de couverture du reporting sur les scopes 1 et 2 est de 97,9 % du chiffre d'affaires consolidé 2022 d'Orange. Il s'applique à l'année 2022 uniquement, l'exercice n'étant pas réalisé sur les années antérieures. Sur le carburant, le taux de couverture est de 89,7 %.

Le taux de couverture du reporting sur le scope 3 est de 94,1 % du chiffre d'affaires consolidé 2021 d'Orange. Il s'applique à l'année 2021 uniquement, l'exercice n'étant pas réalisé sur les années antérieures.

Les valeurs étant arrondies, les valeurs Groupe peuvent ne pas être la somme des valeurs des différentes entités.

Les valeurs de certains pays de la zone MEA résultent d'une estimation et pourront être révisées.

La base comparable 2021 comprend l'intégration de la filiale de téléphonie fixe en Roumanie et un changement de facteurs d'émissions du scope 1 (voir la note méthodologique environnementale en pages 345-349 du Document d'enregistrement universel 2022).

(1) Le périmètre France couvre Orange France, le siège du Groupe, et les entités d'Orange Business opérant sur le territoire.

Élément revu par KPMG : **assurance raisonnable**.

Notre contribution à l'agenda mondial

Orange a identifié six Objectifs de développement durable (ODD) majeurs et cinq ODD complémentaires sur lesquels son impact est le plus significatif. Des indicateurs de moyens et d'impact permettent de suivre l'évolution de la contribution du Groupe à l'Agenda 2030 des Nations unies.



Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Nous développons des réseaux de télécommunication et investissons dans la recherche pour offrir la connectivité (réseaux fixe et mobile) et des services innovants (services IT, cybersécurité, services financiers mobiles) aux territoires, entreprises, opérateurs et citoyens.

- Près de 99 % de la population couverte en moyenne en 4G dans nos 8 pays européens
- 17 pays d'Afrique et du Moyen-Orient ouverts commercialement en 4G
- 5G disponible dans 7 pays d'Europe et 1 pays d'Afrique
- Un portefeuille de 9 800 brevets et demandes de brevets
- 29,1 M de clients actifs Orange Money
- **64,9 M de foyers raccordables à la fibre (FTTH)**



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

Nous offrons au plus grand nombre l'accès aux technologies et au savoir et favorisons en ce sens l'insertion et l'autonomisation de chacun dans la société. Nous agissons au quotidien pour l'égalité numérique et œuvrons pour la promotion de la diversité et de l'égalité des chances dans l'entreprise.

- 23 pays où Orange propose un appareil mobile abordable permettant l'accès à internet
- Membre de The Valuable 500 et ILO GBDN (inclusion des personnes handicapées)
- 6,5 % de travailleurs handicapés au sein d'Orange SA
- Programme Hello Women, qui vise à développer la mixité professionnelle
- Signature du 6^e accord intergénérationnel, portant sur la période 2022-2024
- 1 million de bénéficiaires d'ateliers et de formations au numérique entre 2021 et 2022
- **18 Orange Digital Centers dont 10 nouveaux ouverts en 2022**



Établir des modes de consommation et de production durables

Nous intégrons davantage l'économie circulaire dans nos processus de production et nos métiers : écoconception et prolongation de la durée de vie des produits, des équipements et des services, optimisation de leur traitement en fin de vie et réduction de notre impact environnemental (collecte et recyclage).

- Ambition : 100 % des produits de la marque Orange s'inscrivant dans une démarche d'écoconception d'ici à 2025
- Programme Oscar pour des équipements réseaux et informatiques reconditionnés
- Campagnes de sensibilisation aux écogestes
- 1,8 % de terminaux reconditionnés vendus en Europe
- **23,1 % de taux de collecte des mobiles usagés par l'Europe**



Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Nous sommes engagés dans la lutte contre le dérèglement climatique en améliorant l'efficacité énergétique de nos infrastructures. Nous accroissons le recours aux énergies renouvelables et développons des solutions pour la transition décarbonée. Notre objectif : être net zéro carbone d'ici à 2040.

- 37,8 % d'électricité d'origine renouvelable dans la consommation électrique du Groupe dont 19,4 % grâce à la mise en œuvre des différents programmes d'Orange
- Réduction de la consommation énergétique de nos réseaux et de nos systèmes d'information avec le programme Green ITN
- Développement du catalogue Solutions for Green pour les clients BtoB
- **-20,8 % d'émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) depuis 2015**



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives

Nous nous engageons en faveur du respect des droits et des libertés fondamentales et de la protection de la vie privée. Nous adoptons une approche éthique notamment à travers notre politique d'achats responsables ou encore notre lutte contre la corruption.

- Orange signataire de la Global Network Initiative*
- Charte pour une IA inclusive avec le fonds Arborus ; certification GEEIS-AI
- 45 000 sites malveillants bloqués par an
- 87 800 « Visas anticorruption ONU Orange » délivrés aux collaborateurs
- **96 % des fournisseurs engagés au respect du code de conduite (ESG)**



Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement

Nous soutenons le développement socioéconomique des territoires et nouons des partenariats pour les ODD, par exemple pour des services essentiels (mobile money, éducation, agriculture, santé, etc.). L'ensemble de notre écosystème est concerné : institutions, agences de développement, ONG, entrepreneurs sociaux, PME innovantes, etc.

- 549 plans d'actions correctifs menés à la suite d'audits RSE dans le cadre de la JAC**
- Partenariat avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans 4 pays africains
- 71 contrats de recherche actifs signés entre 2020 et 2022 et 5 chaires de recherche financées
- **350 M € de dotation pour Orange Ventures, dont 30 M € consacrés au financement des start-up dans les domaines de l'environnement, de l'inclusion et de l'aide aux personnes avec le fonds Orange Ventures Impact**

* ONG qui défend la liberté d'expression et le respect de la vie privée face aux demandes des gouvernements.

** Joint Alliance for CSR (JAC).

Table de correspondance des Objectifs de développement durable

9 <small>INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURES</small> 	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	Couverture des réseaux Développement de solutions numériques (BtoB) Investissements Recherche & Innovation Plateforme de services financiers	P.4-5 ; P.10-12 ; P.14-17 ; P.30-33 ; P.58-61 ; P.68 ; P.73 ; P.74-83 ; P.88 ; P.123 P.12 ; P.14-17 ; P.30-33 ; P.70-71 ; P.78-79 ; P.80 ; P.84-93 ; P.97 ; P.103 ; P.123 P.13-15 ; P.23 ; P.30-33 ; P.48-49 ; P.62-63 ; P.69 ; P.78 ; P.91 ; P.120 P.30-33 ; P.57 ; P.61 ; P.64-67 ; P.69-71 ; P.123
10 <small>ÉGALITÉ TERRITORIALE</small> 	Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre	Offres sociales Produits à prix abordable Offres autonomie Offres multi-services Accompagnement aux usages Formation aux métiers du numérique Actions de solidarité Diversité et égalité dans l'entreprise	P.30-33 ; P.104 ; P.119 P.30-33 ; P.104 ; P.119 ; P.123 P.104-105 P.58-61 ; P.66 ; P.69 ; P.104-105 P.16 ; P.30-33 ; P.68 ; P.70 ; P.78 ; P.104-105 P.13 ; P.17 ; P.33 ; P.46 ; P.100-107 P.30-33 ; P.46-47 ; P.104-105 P.13 ; P.30-33 ; P.100-101 ; P.106-107 ; P.119-120 ; P.123
12 <small>CONSUMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</small> 	Établir des modes de consommation et de production durables	Équipements de seconde main Écoconception des équipements Collecte et reconditionnement de nos produits Valorisation des déchets Transparence et reporting	P.30-33 ; P.98-99 ; P.123 P.17 ; P.30-33 ; P.41-42 ; P.98 ; P.123 P.30-33 ; P.48 ; P.93 ; P.98-99 ; P.104 ; P.119 P.123 P.30-33 ; P.99 P.4-5 ; P.18-19 ; P.22-23 ; P.28-33 ; P.38-45 ; P.57 ; P.67 ; P.73 ; P.85 ; P.93-94 ; P.101 ; P.112-123 ; P.125
13 <small>MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET LEURS RÉPERCUSSIONS</small> 	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions	Émissions de CO ₂ Efficacité énergétique de nos infrastructures Recours aux énergies renouvelables Décarbonation de nos clients	P.17 ; P.19 ; P.28-33 ; P.42 ; P.48-49 ; P.92-94 ; P.96-97 ; P.119 ; P.121 ; P.123 P.17 ; P.30-33 ; P.42 ; P.48 ; P.77 ; P.96 ; P.119 ; P.123 P.19 ; P.30-33 ; P.47 ; P.92-93 ; P.95 ; P.96-97 ; P.121 ; P.123 P.17 ; P.42 ; P.77 ; P.92-94 ; P.96-97 ; P.123
16 <small>PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</small> 	Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives	Liberté d'expression Protection des données personnelles et confidentialité Cybersécurité Développements technologiques responsables Éthique & compliance Lutte contre les discriminations au travail Achats responsables	P.10-11 ; P.40 ; P.45 ; P.118 ; P.122-123 P.30-33 ; P.40 ; P.45 ; P.88-89 ; P.100 ; P.102-103 ; P.118 P.11 ; P.14-17 ; P.30-33 ; P.46 ; P.62 ; P.84-85 ; P.90-91 ; P.101 ; P.102-103 ; P.115 ; P.118 ; P.122 P.13 ; P.31 ; P.41 ; P.48-49 ; P.51 ; P.62 ; P.69 ; P.76-79 P.17 ; P.20 ; P.30-33 ; P.43 ; P.45 ; P.50-51 ; P.30-33 ; P.106-107 ; P.123 P.30-33 ; P.106 ; P.99 ; P.123
17 <small>PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</small> 	Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement	Accompagnement des PME/start-up Partenariats (coopération technologique, industriels, public-privé) Engagement solidaire des salariés	P.30-33 ; P.48-49 ; P.62-63 ; P.69 ; P.105 ; P.123 P.15 ; P.23 ; P.31 ; P.39-40 ; P.62-63 ; P.65 ; P.69 ; P.78-79 ; P.88-89 ; P.90-91 ; P.95 ; P.105 P.46-47 ; P.107 ; P.123

À propos de ce rapport



Orange publie cette année son huitième rapport annuel intégré. Sa préparation s'appuie sur le cadre de référence international portant sur le reporting intégré proposé par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Le rapport annuel intégré inclut les données sociales, éthiques et environnementales du groupe Orange, au même titre que les données économiques, au sein de son modèle d'affaires et de sa stratégie. Sa vocation est de démontrer comment Orange crée de la valeur durable au bénéfice de toutes ses parties prenantes. Cette démonstration repose sur la présentation de la vision stratégique du Groupe et de ses performances tant opérationnelles et financières qu'extra-financières – environnementales, sociales et de gouvernance.

Le rapport annuel intégré est le fruit d'un travail collectif de réflexion et de recueil d'informations mené auprès des principaux pays et directions du Groupe. Son comité de pilotage rassemble notamment les Directions Relations Investisseurs, Responsabilité Sociétale d'Entreprise, Juridique, Stratégie, Marque, et Management des Risques.

La Direction des Relations Actionnaires, chargée de la publication du rapport annuel intégré, remercie l'ensemble des équipes ayant contribué à l'élaboration de cette nouvelle édition.

Vos liens utiles

Le site du rapport annuel intégré

rai2022.orange.com

Le site du Groupe

orange.com

Document d'enregistrement universel

orange.com/fr/information-reglementee

Vos contacts

Investisseurs et analystes

investor.relations@orange.com

Actionnaires individuels

orange@relations-actionnaires.com

orange.com/fr/informations-actionnaires

Orange – Direction de la Communication, de la Marque et de l'Engagement
 111, quai du Président-Roosevelt – 92130 Issy-les-Moulineaux (France)
 +33 (0)1 44 44 22 22
 SA au capital de 10 640 226 396 euros – RCS Nanterre 380 129 866

Conception et rédaction

Pelham Media & Studio L'Éclaireur

Crédits

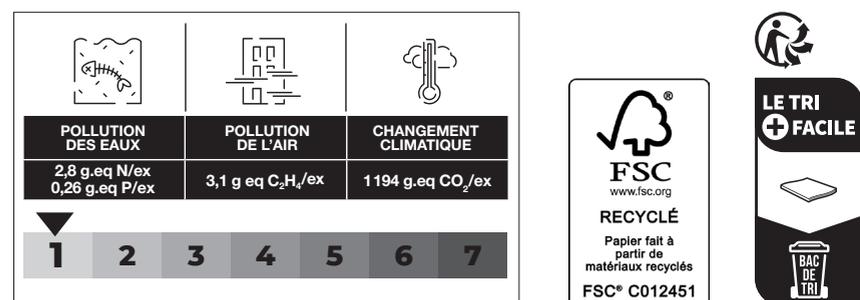
© angelabower.fr, Getty Images, Nicolas Gouhier, Orange brand site
 Tous droits réservés

Impression

Ce rapport a été imprimé par Altavia Paris en 2 900 exemplaires, dont 2 100 exemplaires en version française et 800 exemplaires en version anglaise. L'impression a été réalisée en France, avec des encres végétales, sur un papier fabriqué à partir de fibres 100 % recyclées.

Impact environnemental

Les indicateurs ci-après présentent une estimation de l'impact environnemental potentiel d'un exemplaire imprimé du présent rapport sur l'ensemble des étapes de son cycle de vie. Ils sont calculés en cohérence avec les exigences de la démarche française de l'affichage environnemental (guide de bonnes pratiques Afnor – BP X 30-323 et référentiel « ouvrages imprimés » – GT8 Edition).



Cet indicateur de qualité permet de comparer le potentiel de recyclabilité entre produits d'une même catégorie. Le score de 1 signifie que le niveau de recyclabilité est optimal tandis que le score de 7 indique un mauvais niveau de recyclabilité.

Ce document peut être réutilisé ou recyclé, alors pensez au tri !

Version numérique

La version numérique de ce document est disponible sur rai2022.orange.com. Elle a été réalisée conformément aux normes d'accessibilité WCAG 2.1 niveau AA et PDF U/A (ISO 14289).



La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par  DocAcess

Orange
111, quai du Président-Roosevelt
92130 Issy-les-Moulineaux

 +33 (0)1 44 44 22 22

[orange.com](https://www.orange.com)